ÇALIŞMA YAŞAMINDA İKTİDAR-ÖZNE İLİŞKİSİNE DUYGUSAL EMEK İLE BAKMAK

Zeynep ALTUNTAŞ
201154104

DOKTORA TEZİ
Sosyoloji Anabilim Dalı
Sosyoloji Doktora Programı
Danışman: Doç. Dr. Berfin VARIŞLI

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eylül, 2025

ÇALIŞMA YAŞAMINDA İKTİDAR-ÖZNE İLİŞKİSİNE DUYGUSAL EMEK İLE BAKMAK

Zeynep ALTUNTAŞ
201154104
ORCID: 0009-0001-3527-4904

DOKTORA TEZİ
Sosyoloji Anabilim Dalı
Sosyoloji Doktora Programı
Danışman: Doç. Dr. Berfin VARIŞLI

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eylül, 2025



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

ZEYNEP ALTUNTAŞ'ın "Çalışma Yaşamında İktidar-Özne İlişkisine Duygusal Emek ile Bakmak" başlıklı tezi 26.09.2025 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği" nin ilgili maddeleri uyarınca Sosyoloji Anabilim Dalı Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezi oy birliğiyle/oy çokluğuyla, başarılı/başarısız olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı. Adı ve Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	Doç.Dr.Berfin VARIŞLI (Danışman) Maltepe Üniversitesi	.....
Üye	Prof.Dr.Nurgün OKTİK Maltepe Üniversitesi	.....
Üye	Doç.Dr.Fatma Gaye GÖKALP YILMAZ Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	.....
Üye	Prof.Dr.Gökçesu AKŞİT DUDAKLI Maltepe Üniversitesi	.....
Üye	Prof.Dr.Özgür SARI Sinop Üniversitesi	.....

Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" ile bildirilen 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

TEŞEKKÜR

Doktora sürecimin tamamında ve tez danışmanlığı boyunca bana her zaman destek olan, titizlike yol gösteren ve daha iyi sonuçlar elde etmemi sağlayan danışmanım Doç. Dr. Berfin VARIŞLI'ya şükranlarımı sunuyorum.

Çalışmam boyunca her aşamayı izleyerek ilgilenen, değerli önerileri ve olumlu tutumlarıyla destekleyen Prof. Dr. Nurgün OKTİK ve Doç. Dr. Gaye GÖKALP YILMAZ'a katkılarından dolayı çok teşekkür ediyorum.

Ayrıca savunma jürimde yer alan değerli hocalarım Prof. Dr. Gökçesu Akşit DUDAKLI ve Prof. Dr. Özgür SARI'ya değerli katkılarından dolayı teşekkür ediyorum.

Başta tüm doktora sürecini mümkün kılan teyzem Emine Yenel olmak üzere yol boyunca maddi manevi desteklerini esirgemeyen aileme ve dostlarıma teşekkür ediyorum, iyi ki varsınız.

Zeynep ALTUNTAŞ

Eylül, 2025

ÖZET

ÇALIŞMA YAŞAMINDA İKTİDAR-ÖZNE İLİŞKİSİNE DUYGUSAL EMEK İLE BAKMAK

Zeynep Altuntaş
Doktora Tezi
Sosyoloji Anabilim Dalı
Sosyoloji Doktora Programı
Danışman: Doç. Dr. Berfin Varışlı
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2025

Bu doktora çalışması, hizmet üretimine dayalı üç farklı kurumsal yapıda, bireylerin duygusal emek ve özneleşme deneyimlerini karşılaştırmalı olarak ele alarak, çalışma yaşamındaki iktidar-özne ilişkilerini duygusal emek bağlamında incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, geleneksel, kamu ve modern yapı olmak üzere üç ayrı kurumsal yapıdan seçilen 55 katılımcıyla yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler yoluyla gerçekleştirilmiş; veriler tematik analiz yöntemiyle çözümlenmiştir. Kuramsal çerçeve, Hochschild'in duygusal emek yaklaşımı, Foucault'nun biyoiktidar ve özneleşme kavramları, Marx'ın yabancılaşma kuramı ile Sennett'in görünmeyen emek ve karakter aşınması analizleri üzerine kurulmuştur. Bulgular, kurum kültürünün yalnızca yönetimin anlık tercihleriyle değil; aynı zamanda tarihsel süreklilik, sektörel dinamikler ve toplumsal normların etkileşimiyle şekillenen çok katmanlı bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumsal denetim ve gözetim mekanizmaları, bireyin davranışlarını doğrudan kontrol etmenin ötesinde, kurumsal hakim söylemler aracılığıyla içselleştirilmiş normlar ve performans odaklı beklentiler kişiyi çalışma yaşamında öz düzenlemeye yönlendirmekte; böylece bireyin duygusal ve davranışsal pratikleri kurumsal rızanın sınırları içinde yeniden biçimlenmektedir. Bu süreçte, çalışanların özgün duygularını bastırmaları, kurumsal amaçlara uygun düşen yapay duygusal gösterimlerde bulunmaları ve bu gösterimlere süreklilik kazandırmaları bir tür zorunlu uyum pratiğine dönüşmektedir. Bu zorunlu uyum, farklı kurumsal yapılarda biçimsel olarak çeşitlense de özünde benzer dinamiklerle işlemekte; modern kurumlardaki yönetim pratiklerinin, geleneksel yapılardan temelde ayrışmadığı gözlemlenmektedir. Pandemi sonrası dönemde değişen ve dijitalleşen çalışma biçimleriyle birlikte duygusal

emek daha görünmez ama daha sürekli bir hale gelmiş; böylece performans odaklı normlar aracılığıyla çalışanı denetleyen ve duygusal emeği yeniden üreten kapitalist yapının sürekliliği pekişmiştir. Çalışanın kurumdan fiziken uzaklaşması kurum kültüründe belirli bir aşınmaya yol açarken, bireysel çalışma biçimleri ön plana çıkmış; ancak duygusal emek üretimi dijital ortamda da kesintisiz biçimde devam etmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal emek, Kurum kültürü, İktidar, Özne, Gözetim, Denetim, Yabancılaşma

ABSTRACT

EXAMINING POWER-SUBJECT RELATION IN WORKING LIFE THROUGH THE LENS OF EMOTIONAL LABOR

Zeynep Altuntaş
PhD Thesis
Department of Sociology
Sociology PhD Program
Thesis Advisor: Assoc. Prof. Berfin Varışlı
Maltepe University Graduate School, 2025

This doctoral study aims to examine power–subject relations in working life through the lens of emotional labor by comparatively analyzing the experiences of individuals situated within three distinct organizational structures rooted in service provision. The research was conducted through semi-structured in-depth interviews with 55 participants selected from traditional, public, and modern institutions, and the data were analyzed using thematic analysis. The theoretical framework is grounded in Hochschild's concept of emotional labor, Foucault's notions of biopower and subjectivation, Marx's theory of alienation, and Sennett's analyses of invisible labor and character corrosion. The findings reveal that organizational culture is shaped not merely by managerial preferences but through a multilayered interplay of historical continuity, sectoral dynamics, and societal norms. Surveillance and control mechanisms regulate individual behavior not solely through direct oversight but via dominant institutional discourses that foster internalized norms and performance-based expectations, thereby orienting individuals toward self-regulation. In this process, workers are compelled to suppress authentic emotions, perform institutionally sanctioned affective displays, and maintain these displays continuously, resulting in a form of obligatory emotional compliance. While the manifestation of this compliance varies across organizational types, the underlying mechanisms remain structurally similar. It is observed that the managerial practices of modern institutions do not fundamentally differ from those of traditional ones. In the post-pandemic era, emotional labor has become less visible yet more persistent due to the rise of digitalized work arrangements, reinforcing the continuity of a capitalist system that monitors employees and reproduces emotional labor through performance norms.

Although physical distancing has led to certain erosions in organizational culture and increased the prominence of individualized work styles, emotional labor production has continued uninterrupted in digital environments.

Keywords: Emotional labor, Corporate culture, Power, Subject, Surveillance, Control, Alienation

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ii

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI iii

TEŞEKKÜR iv

ÖZET v

ABSTRACT vii

İÇİNDEKİLER ix

TABLO LİSTESİ xii

ŞEKİLLER LİSTESİ xiii

KISALTMALAR xiv

1. GİRİŞ 1

1.1 Problem 1

1.2 Amaç 3

1.3 Önem 6

1.4 Varsayım 7

1.5 Sınırlılıklar 8

1.6 Tanımlar 9

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE 12

2.1 Emek Kavramı 12

2.1.1 Emek kavramına ilişkin çalışmalar 12
2.1.2 Emeğin yabancılaşması ve duygusal emek 14
2.2 İktidar Kavramına Genel Bakış 20
2.2.1 Kavramsal olarak 'iktidar' 20
2.2.2 Michel Foucault'da iktidar ilişkileri 23
2.2.3 Sosyolojik perspektiften iktidar ve özne ilişkileri 24
2.2.4 Michel Foucault'da iktidar ve özne ilişkileri 25
2.2.5 Sennett'te özneleşme ve benliğin dönüşümü 26
2.2.6 Marx'ın yabancılaşan emeği ve sennett'in karakter aşınması 29
2.2.7 Denetim ve gözetim mekanizmaları ve toplumsal etkileri 31
2.2.8 Kurum içi iktidar 'denetim mekanizmaları' 33
2.3 Kültür Kavramı 35
2.3.1 Kültür kavramı üzerine sosyolojik bakış 35
2.3.2 Kurum kültürü ve kurum kültürü modelleri 39
3. YÖNTEM 48
3.1 Araştırma Modeli 48
3.2 Evren ve Örneklem 50
3.3 Verilerin Toplanması 51
3.4 Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması 52
4. BULGULAR VE TARTIŞMA 53
4.1 Kurum Kültürü 61

4.1.1 Çalışma koşulları / şekillerinin çalışanlar üzerindeki etkisi 61

4.1.2 İş yerindeki sosyal dinamikler 72

4.1.3 İş ortamındaki duygusal deneyimler 77

4.1.4 Çalışan hakları 82

4.1.5 Terfi süreçleri ve kurumda kariyer beklentisi 89

4.2 İktidar- Özne İlişkileri 95

4.2.1 Fiziksel ve teknolojik gözetim araçlarının çalışan deneyimine etkisi 97

4.2.2 Gözetimin amacı ve kurumsal gerekçeler 108

4.2.3 İş yerinde hakim söylemler, algılanma biçimleri ve çalışma kültürüne etkisi ……112

4.2.4 Performans değerlendirme sistemleri 122

4.3 Duygusal Emek 128

4.3.1 İş yerinde beklenen duygusal gösterimler 129

4.3.2 Gerçek duyguların saklanması 137

4.3.3 İş yerinde duygusal gösterimlerin uyumlandırılması 142

4.3.4 Duygusal emek sarf etmenin sonuçları 147

5. SONUÇ ve ÖNERİLER 155

KAYNAKÇA 172

EKLER 193

Ek:1: Görüşme Çerçevesi 193

ÖZGEÇMİŞ 197

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Kurum Kültürü Modelleri 40

Tablo 2. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Demografik Bilgileri 54

Tablo 3. Ana Tema / Kategori /Kodlar 57

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Deal ve Kennedy'nin Dört Kültür Tipi 42

Şekil 2. Goffee ve Jones'un Çift S Modeli 46

Şekil 3. Kurum Kültürü Temasının Ağırlıklı Grafiği 61

Şekil 4. İktidar – Özne İlişkileri Temasının Ağırlıklı Grafiği 97

Şekil 5. Duygusal Emek Temasının Ağırlıklı Grafiği 129

KISALTMALAR

Ka No : Katılımcı numarası

K : Kadın

E : Erkek

Y : Yönetici

Ç : Çalışan

Ka15, KY, Modern : Katılımcı 15, kadın yönetici, modern kurum

Ka7, EÇ, Geleneksel: Katılımcı 7, erkek çalışan, geleneksel kurum

Ka33, KÇ, Kamu : Katılımcı 33, kadın çalışan, kamu kurumu

TÜİK **:** Türkiye İstatistik Kurumu

COVID 19 : Coronavirus Disease 2019 — 2019 yılında ortaya çıkan yeni tip koronavirüsün neden olduğu bulaşıcı solunum yolu hastalığı.

MAXQDA : MAX Qualitative Data Analysis 2024 Professional Version — Nitel veri analizi amacıyla kullanılan profesyonel sürüm bilgisayar yazılımı.

1. GİRİŞ

1.1 Problem

Hizmet sektörü, birçok ülke için başlıca üretim ve istihdam kaynağı olarak ekonomideki üç temel sektörden biridir; ülkelerin refah ve gelişmişlik düzeylerini artırmada üstünlüğe sahip bulunmaktadır. Bugün dünyanın birçok ülkesinde birinci sırada yer alan hizmet sektörü, Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) 2024 yılı verilerine bakıldığında Türkiye'de de toplam istihdamın yüzde 57,9'unu oluşturmaktadır (TÜİK, 2024). Sektörün kapitalizmin baskısı ve dijital dünyanın gelişimiyle gerçekleşmeye başlayan dönüşümü, 'hizmet' kavramını hizmet alanın algısı ile ölçme çabasına yönelttiğinde, bu alanda çalışan kişiler için tüm performans kriterlerinin ağırlıkları da değişmeye başlamıştır. 2000'li yıllara girerken verilen hizmetin doğru olması yeterli kriterken, zamanla hizmetin hızlı verilmesi, güler yüzle sunulması, hatta bu güler yüzün hizmet alan tarafından tatmin edici bulunması gibi yeni kriterler devreye girmiştir. Artık bu sektör çalışanları, duygusal emek yoğun bir işte çalışmaya başlamışlardır. Hizmet sektörü geliştikçe insanlar arası etkileşim daha da kritik hâle gelmiştir. Eskiden Henry Ford'un sorusu, "Tek ihtiyacım olan bir çift el olmasına rağmen neden bir insanı bir bütün olarak alayım?" (Sheep, 2006) yalnızca fiziksel emeğe odaklanan üretim biçimlerinde geçerliyken; bugün kurumlar zihinsel kapasitenin ötesinde duygusal ve hatta manevi kaynaklara da ihtiyaç duymakta, çalışanlardan daha fazlasını beklemektedir. Dijitalleşme, hizmet sunumundaki iş yükünü zaman zaman azaltabilse de özellikle problem çözümü gerektiren durumlarda hizmet alanlar insan temasına ihtiyaç duymaya devam etmektedir. Bu nedenle, duygusal emeğin üretim sürecindeki ağırlığı giderek artmakta; duyguların gösterimi, yönetimi ve temsil biçimleri kurumsal beklentilerin merkezine yerleşmektedir.

Bu bağlamda, kurum kültürü ve duygusal emek ilişkisini farklı yönleriyle anlamlandırmak amacıyla, üç farklı kurumsal yapı üzerinden inceleme yapılacaktır. Çalışmada yer alan geleneksel kurum, yaklaşık 95 yıldır varlığını sürdüren, karar alma yetkisinin aile üyelerinden oluşan yönetim kurulunda toplandığı, merkeziyetçi ve hiyerarşik bir yönetim yapısına sahip özel bir kurumdur. Kurumda altıncı kuşaktan bir genel müdür görev yaparken, yedinci kuşaktan iki kuzen ise genel müdür yardımcılığı

statüsünde olmamalarına rağmen, fiilen bu pozisyonun sorumluluğunu üstlenmiş direktörler olarak çalışmaktadır. Bu tercih hem kurumun yapısal büyüklüğünün sınırlılığı hem de aile içi dengelerin gözetilmesi nedeniyle şekillenmiştir. Kurum yönetimi, özellikle 100. yıla yaklaşırken kurumsallaşma yönünde adımlar atma niyetindedir. Ancak bu dönüşüm süreci, hem teknolojik altyapı yetersizlikleri nedeniyle yavaş ilerlemekte hem de kurumsallaşmanın beraberinde getirdiği ölçme, değerlendirme ve gözetim sistemleri çalışanların önemli bir bölümü tarafından dirençle karşılanmaktadır. Bu çalışmada, yukarıda tanımlanan kurumsal yapı "geleneksel kurum" olarak adlandırılacak ve ilgili çözümlemeler, grafikler, şekil ve tablolarda gereken yerde bu çerçevede referans verilecektir. İkinci kurumsal yapı ise, hizmetin kamusal sorumluluk çerçevesinde yürütüldüğü bir kamu kurumudur. Kamu kaynaklarıyla finanse edilen ve ilgili mevzuat çerçevesinde faaliyet gösteren bu müdürlükte, yönetim kademeleri çoğunlukla kurum içinden, kıdeme dayalı olarak şekillenmekte; yöneticiler uzun yıllar görev yapmış personel arasından atanmaktadır. Kurum yöneticisinin geçici olarak görevden ayrılması durumunda, en kıdemli çalışan bu pozisyona vekâlet etmektedir. Kurumsal kültür yazılı mevzuata dayansa da, günlük işleyişte alışılmış yöntemler ve bireysel inisiyatifler belirleyici olmaktadır. Özellikle kıdemli personelin deneyimi, karar alma süreçlerine yön verebilmektedir. Denetim ve gözetim uygulamaları ise sistematik olarak işletilmemekte; genellikle dışsal bir durum, özellikle vatandaş şikâyeti gibi unsurlar süreci tetiklemektedir. Kamu hizmeti sunumunda çalışanlardan, kurumsal etik çerçevesinde sabırlı ve destekleyici bir iletişim dili benimsemeleri beklenmektedir. Bu çalışmada, yukarıda tanımlanan kurumsal yapı "kamu kurumu" olarak adlandırılacak ve ilgili çözümlemeler, grafikler, şekil ve tablolarda bu çerçevede referans verilecektir. Üçüncü kurumsal yapı ise, dijitalleşmenin belirleyici olduğu, özel sektörde faaliyet gösteren modern bir kurumdur. Profesyonel yönetim modeliyle işletilen bu kurumda, karar alma süreçleri farklı ekiplerin koordinasyonuyla yürütülmekte; görece yatay bir hiyerarşik yapı benimsenmektedir. Kurumsal kültür; teknolojiye dayalı verimlilik, müşteri odaklılık ve yenilikçilik ilkeleri etrafında şekillenmektedir. Çalışan performansı, belirlenmiş hedefler ve dijital göstergeler (KPI'lar) üzerinden izlenmekte; sistem performansı ve kullanıcı memnuniyeti gibi ölçütler kurumsal başarının temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Gözetim süreçleri, dijital raporlama sistemleri, performans izleme araçları ve anlık veri takibi gibi teknolojik mekanizmalarla sürdürülmektedir. Çalışanlardan,

şirketin temsil ettiği marka değerlerine uygun olarak pozitif, enerjik ve çözüm odaklı bir iletişim dili benimsemeleri beklenmektedir. Bu çalışmada, yukarıda tanımlanan kurumsal yapı "modern kurum" olarak adlandırılacak ve ilgili çözümlemeler, grafikler, şekil ve tablolarda bu çerçevede referans verilecektir.

Farklı yapısal özelliklere sahip bu üç kurumun ortak noktası, hizmet üretimi sürecinde çalışanlardan belirli duygusal tutumlar sergilemelerinin beklenmesidir. Bu durum, kurum içindeki iktidar-özne ilişkilerinin duygusal emek üzerinden nasıl biçimlendiğini incelemek için ortak bir zemin sunmaktadır.

1.2 Amaç

Bu çalışmanın amacı; çalışma yaşamında iktidar ve özne ilişkisine, hizmet sektörü çalışan ve yöneticileri bağlamında duygusal emek üzerinden bakmaktır. Çalışmada, emeğin yabancılaşması ile birlikte çalışanın hem ürettiği hizmete hem de kendi duygularına yabancılaşma süreci incelenecektir. Bu süreçte kurumun kültürü ve hedefleri doğrultusunda ortaya koymak istediği çıktılar için uyguladığı gözetim ve denetim mekanizmaları, kurum içindeki farklı kademelerde çalışan öznelerin inşasını nasıl etkilediğiyle birlikte analiz edilecektir. Bu analiz, Michel Foucault'nun biyoiktidar kavramı çerçevesinde sosyolojik bir bakışla ele alınacaktır. Bu bağlamda, duygusal emek kavramı Hochschild'in (1983) kuramsal çerçevesiyle değerlendirilecek; çalışanların hizmet sunarken kendi duygularını düzenlemeye ve kurumsal beklentilere uygun biçimde sergilemeye yönlendirilmesi temel alınacaktır. Ayrıca, bireyin bu emeğe zorlandığı süreçte yaşadığı karakter aşınması ve görünmeyen emek yükü, Richard Sennett'in (1998) yaklaşımlarıyla da birlikte ele alınacaktır. Teoride makrodan, pratikte mezzoya uzanan geniş bir perspektifte çalışanın ürettiği sonuca, ürün ya da hizmete yabancılaşmaya başlaması, bu yabancılaşma sürecinde kendisinden meslek, kurum ve sektör tarafından beklenen duygusal gösterimleri sergilemeye zorunlu olması araştırılacak konular arasındadır.

Yabancılaşma kavramı, Marx'ın emek kuramı çerçevesinde çalışanın kendi üretiminden ve üretim sürecinden kopuşunu ifade eder. Bu düşünce, Braverman'ın (1974) emek süreçleri yaklaşımında, emeğin bilgi, beden ve duygu düzeylerinde denetlenmesiyle birlikte daha görünür hale gelmiştir. Yönetimin belirlediği kriterlerde 'başarılı' olabilmek

için bireyin kendi rızasıyla duygusal emek ortaya koyması, görünürde gönüllülük izlenimi veren ancak temelde kurumsal normların içselleştirilmesiyle biçimlenen bir yapıya işaret etmektedir. Bu durum, Michel Foucault'nun (2000) öznenin iktidar tarafından biçimlendirilmesi ve bireyin gözetim altında olmaksızın dahi kendini denetlemesi düşüncesiyle açıklanabilir. Özne, kurumun beklentilerini içselleştirirken, bu düzenin nasıl dayatıldığını fark etmeden ona uyum sağlar ki bu durum Pierre Bourdieu'nün (2019) simgesel şiddet kavramıyla da ilişkilendirilebilir. Örgüt içinde başarılı olamayan birey, iş sürekliliği başta olmak üzere, maddi kazanç yani prim kaybı, gelecek kaygısı gibi başlıklarda savaş vermek zorunda kalacaktır; bu nedenle kurallara daha fazla uyum gösterirken duygusal emek gösterme sıklığı ve miktarı artacaktır. Kurum kültürü tüm çalışanları etkileyen bir yapı olmasına rağmen pratikte farklı cinsiyetlerin bu durumdan nasıl etkilendiği de görülmek istenmektedir. Bu amaç çerçevesinde, Foucault'nun iktidar ve özne ilişkileri çerçevesindeki yaklaşımı ile Hochschild'in duygusal emek kuramını bir arada değerlendiren bu çalışmada, aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

Kurum içinde uygulanan ve kurum içi hakim söylemin yaşama geçmesini amaçlayan denetim ve gözetim mekanizmalarının çalışanlar üzerindeki etkisi nedir? Uygulanan denetim ve gözetim mekanizmaları hangi hakim söylemleri destekleyerek çalışanlarda duygusal emek sergileme oranı yaratabilmektedir? Uygulanan gözetim mekanizmalarının etkisi çalışanın tecrübesine, kıdemine, yaşına veya cinsiyetine göre değişiklik göstermekte midir? Tüm bu soruların zemininde, çalışmaya katılacak kişilerin söylemlerinin de ortaya çıkaracağı fotoğraf ile özellikle çalışma sosyolojisi perspektifinden alanın, toplumun, kültürün çalışanı duygusal emek ve yabancılaşma sonucuna hangi gözetim ve denetim mekanizmaları ve hangi yollarla ulaştırdığının ortaya konması amaçlanmaktadır. Alan hizmet sektörü olarak belirlenmiştir, bu alanda çalışan ve yönetici vasfına sahip faillerin ilişkisel yapısı sorgulanarak belirlenen soruların cevaplarına ulaşmak amaçlanmaktadır.

Sosyolojide Marx'dan sonra emek süreçlerindeki denetim mekanizmalarına gereken ilgi 1970'li yıllardan sonra Braverman ile tekrar canlanmıştır. Braverman ve ardından gelen araştırmacılar emek süreçlerinde özellikle emeğin denetimi üzerinde durmuşlardır (Çağlayan ve Bayrakçı, 2016). Kapitalizm açısından bakıldığında emeğin denetimi hayati

önem taşımaktadır çünkü devamlılığı bu gücün denetimi üzerine kurulu bulunmaktadır. Braverman'ın emek süreçlerine yönelik yapısal analizleri, denetimin maddi üretim koşullarıyla ilişkisine odaklanırken; izleyen dönemde Foucault, denetimin bilgi, söylem ve özneleşme süreçleri üzerinden işleyişini kavramsallaştırarak bu çerçeveyi genişletmiştir. Emeğin gözetimi ve denetimi günümüzde teknolojik gelişmelerle birlikte yürümektedir (Demircan, 2019). Endüstrileşmenin ilk aşamalarında ağırlıklı olarak kişinin bedenini ve emek sergileme oranını / süresini denetlemeye yönelik mekanizmalar yerini zihnin ve duygu üretiminin denetlenmesine yönelik denetim mekanizmalarına bırakmıştır. Dolayısıyla işin bir parçası olmaktan çıkmış ve bütününü temsil eder hale gelmiştir. Rekabet koşullarını zorlaştıran sermaye dağılımı ile harlanan işsizlik de bir yandan işi olan ve çalışanlar için diğer yandan işe sahip olmayanlar için sermaye tarafından koz olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu durum tehdit oluşturarak, emeğin gözetlenmesi ve denetlenmesi konusunun farklı bir boyutunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada tam olarak net ve görünür olmayan ancak çalışma yaşamında hissedilen bu tehditin duygusal gösterimleri inşası araştırılacaktır. Toplumsal yaşamda olduğu gibi çalışma yaşamında da iktidar ‘‘kılcal damarlar’’ (Foucault, 2016) gibi yapıya nüfuz ederek, hakim söylemler aracılığıyla çalışanın bedeni ve ruhunu normal / anormal dikotomisi üzerinden biçimlendirmektedir. Bu dikotomi, Foucault’nun “normalleştirme” iktidarı kavramıyla açıklanabilir; çünkü iktidar, hangi davranışların kabul edilir (normal) hangilerinin dışlanır (anormal) olduğunu tanımlayarak bireylerin hem kendilerini hem de başkalarını değerlendirme ölçütlerini şekillendirir. Biçimlendiremediğinde ise çalışma yaşamında kamusal alanın (kabul görenin) dışına iterek dışlamaya ya da cezalandırmaya çalışmaktadır. Çalışma yaşamında bu inşa süreci denetim ve gözetim mekanizmaları ile sağlanmaktadır. Foucault’nun ayırma pratiği olarak adlandırdığı bu durumu sektörün ve kurumların hakim söylemleri üzerinden okumaya çalışarak buna maruz kalmak istemeyen bireyin ‘özne’ olarak yeniden biçimlenmesine ve bu inşanın içinde duygusal emeğin yerine bakmak amaçlanmaktadır. Ayırma pratiği, Foucault’ya göre iktidarın bireyleri sınıflandırarak “düzenli” ve “sorunlu”, “uyumlu” ve “sapma gösteren” gibi kategorilere ayırmasıdır; bu sınıflandırma, öznenin kendini tanıma ve konumlandırma biçimini doğrudan etkiler. Bu nedenle, duygusal emek yalnızca bir iletişim biçimi değil, iktidarın özneye nüfuz etme biçimlerinden biri olarak değerlendirilmelidir.

Bu araştırmada, çalışma yaşamının içinde yer alan iktidar-özne ilişkilerini katılımcıların fikirleri doğrultusunda duygusal emek perspektifinden anlamak amacıyla aşağıdaki araştırma sorularına odaklanılmıştır:

– Farklı çalışma şekillerinde ve farklı kurum yapılarında gözetim ve denetim mekanizmaları nasıl uygulanmaktadır?

– Kurum kültürünün devamı için hakim söylemler ile inşa edilen çalışanın bekleneni karşılarken farkındalık düzeyi nedir? Duygusal emeğin kişi üzerindeki etkisi nedir ve bununla nasıl çıkmaktadır?

– Görev ya da pozisyon kaynaklı beklenen duygusal gösterimler nelerdir ve çalışan hangi sıklıkta bu gösterimleri sergilemekle yükümlüdür?

– Kurum kültürü içinde, çalışan olası memnuniyetsizliğini nasıl ortaya koymaktadır?

– Kurum içinde hakim söylemler var mıdır ve çalışanları nasıl şekillendirmektedir?

– Çalışma şekilleri pandemi öncesi ve sonrası nasıl değişmiştir ve çalışanlar bu değişimi nasıl değerlendirmektedir?

1.3 Önem

Hizmet sektörü üzerine yapılan akademik çalışmalar, çoğunlukla sektörün yöneticilerinden ziyade çalışanları odağına almaktadır. Ulusal Tez Merkezi verilerine göre, 2000 yılı itibarıyla hizmet sektörü üzerine yazılmış dört yüz yirmi dört adet doktora tezi kayıtlıdır. Bunlardan yalnızca beş tanesi Sosyoloji Ana Bilim Dalı kapsamında gerçekleştirilmiş olup, bu tezlerin üçü COVID-19 pandemisi sonrasında kaleme alınmıştır. Pandemi sonrası dönemin tercih edilme gerekçesi, bu süreçte hizmet sektörünün dijitalleşme ve zorunlu dönüşüm süreçleriyle birlikte yeni çalışma biçimlerine evrilmiş olmasıdır. Bu bağlamda, 2023 yılında Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Sosyoloji Ana Bilim Dalında Ayşe Berna Uçarol tarafından yazılan “Çalışma Hayatının Girdabı: 2000’lerde İstanbul’da Beyaz Yakalıların Şirket Deneyimleri” başlıklı doktora tezi hem güncel tarihli oluşu hem de çalışma yaşamını odağına alması nedeniyle dikkat çeken bir örnek olarak öne çıkmaktadır. Söz konusu çalışmada, beyaz yakalıların

düşünce, duygu, eylem ve anlam dünyaları temel alınarak, 2000'li yıllarda neoliberal şirkette çalışan emek gücünün çalışma koşulları ve kültürü araştırılmıştır (Uçarol, 2023).

Ulusal Tez Merkezi verilerine göre, 2025 yılı ağustos ayı itibarıyla "duygusal emek" başlığında, Sosyoloji Ana Bilim Dalına bağlı olarak yazılmış yalnızca iki doktora tezi kaydı bulunmaktadır. Bunlardan pandemi sonrası dönemde yazılmış tek güncel çalışma, 2024 yılında Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyoloji Ana Bilim Dalı'nda Hakan Yalçın tarafından kaleme alınan "Yaşlı Bakım Personelinin Duygusal Emek Deneyimleri: Karaman Örneği" başlıklı doktora tezidir (Yalçın, 2024).

Bu çalışmada ise kurum kültürü içerisinde şekillenen zoraki duygusal gösterimlerin, bireyin hem kendinden hem de emeğinden yabancılaşmasına yol açtığı vurgulanmaktadır. Duyguların yalnızca bireysel ya da psikolojik birer tepki değil, aynı zamanda iktidar ilişkileri içinde biçimlenen toplumsal olgular olduğu fikrinden hareketle, bu tezde duygusal emek yapısal bir bağlamda ele alınmaktadır. Kurumsal yaşamda iktidar, biyoiktidar formunda işlerlik kazanmakta; birey, Foucault'nun panoptikonu andıran denetim ve gözetim mekanizmaları aracılığıyla sürekli izlenme ihtimaliyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum, çalışanın yalnızca fiziksel değil, aynı zamanda zihinsel ve duygusal düzeyde de kontrol altında tutulmasına yol açmaktadır. Kurumsal söylemler ve normlar, bireyin ne hissetmesi ve bu hisleri nasıl ifade etmesi gerektiğine dair çerçeveler sunarken; birey, kabul görmek ve 'uyumlu' sayılmak adına bu normlara uygun duygusal gösterimleri sergilemeye yönelmektedir. Bu yönelimin sürekliliği ise, çalışanı görünmeyen fakat içsel olarak yıpratıcı bir emek biçimi olan duygusal emeğe zorlamaktadır.

1.4 Varsayım

Kapitalizmin öncül sektörlerinden olan hizmet sektöründe mal ve hizmetin ardından ticarileşen duyguların varlığı ve kullanımı aşikardır. Çalışmanın varsayımları; dönüşen hizmet sektörü başarı kriterlerinin kurum kültürünün de etkisiyle beraber sektör çalışanları ve yöneticilerinde duygusal gösterim zorunluluğu sonucu emeğe yabancılaşma yarattığı üzerinedir. Hizmetin kalite algısının değişmesiyle kurumlarda çalışanların görev ve sorumlulukları değişmiş, çalışanların müşteriye sergiledikleri duygusal gösterimler önem kazanmıştır. Kurumun kültürü ve bu kültür bağlamında belirlediği performans

kriterleri doğrultusunda çalışan üzerinde oluşan baskı ve takip, yöneticiler tarafından kontrol edilir hale gelmiştir. Ekiplerinin performans sonuçları, kendi performans sonuçlarının önemli bir bölümünü oluşturan yöneticiler onları belirlenen standartlarda çalıştırabilmek için kendi duygularını her zaman gösteremez hale gelmişlerdir. İş üreten ekiplerini sektörün beklediği şekilde sürekli motive ve yardıma istekli tutabilmek adına duygusal gösterimlerini beklenene uyarlayan yöneticiler duygusal emek sarf etmeye başlamıştır. Çalışandan yani tabandan başlayan süreç hiyerarşik yapıda yukarıya doğru sirayet ederek yöneticilerin de çoğu zaman hissetmedikleri gibi davranmak zorunda kalmalarına ve tükenmişlik oranlarının artmasına neden olmaktadır. Toplumun baskın kültürü, kurum kültürünü etkilemekte, sektörel beklentiler ve ekonomik sistemin sürdürülebilirlik kaygısıyla birleşen kurum kültürü, çalışan ve yöneticinin duygu oluşumuna müdahale etmektedir. Bu bağlamda kuruma bağlılık ve aidiyet etkilenirken sektörün sürdürülebilir başarı kaygısı, çalışan ve yöneticilerin kendi emeklerine yabancılaşmasına zemin hazırlamakta, bu yabancılaşma içinde hakim söylemlerle inşa olan çalışan birey kurum içi iktidarla olan ilişkisini performans sistemleri ve gözetim mekanizmaları aracılığıyla kurma aşamasında tükenmişlik hissi ile zorlanmaktadır görüşü çalışmanın varsayımını oluşturmaktadır.

1.5 Sınırlılıklar

Hizmet sektörünün büyüklüğü ve ülke genelindeki dağılım söz konusu olunca çalışma verilerini toplamanın zorluğu bilinmektedir. Pandemi sürecinin iş yaşamına kattığı evden çalışma ya da yarı zamanlı ve uzaktan çalışma çalışma süreçleri dolayısıyla çalışmaya katılması beklenen birçok kişi İstanbul dışında yaşamaya başlamış ve çalışmalarını uzaktan yönetir duruma geçmiştir. Bireylerle yüz yüze görüşmenin mümkün olamayacağı durumlarda online platformlar kanalıyla iletişim kurularak çalışma yürütülmüştür. Katılımcılar ile niteliksel araştırma yönteminin derinlemesine görüşme tekniğiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Niteliksel araştırmanın doğası gereği elde edilen bulgular sübjektiftir. Bu durum, bu çalışmanın bir sınırlılığını oluşturabilir. Bunun yanı sıra, yine niteliksel araştırma yönteminin bir diğer özelliği gereği bulgular tekrar edilemez ve genellenemez niteliktedir. Görüşülen kurum yapılarının ve görüşmeye katılımcı olan profilin fotoğrafını çeken bu çalışmayı daha büyük veri ile genişletebilmek için ileride niceliksel yöntemi de sürece dahil eden karma yöntemle bu sınırlılık ortadan kaldırılabilir.

Bu çalışma Marmara bölgesinde Bursa ve İstanbul olmak üzere iki ayrı ilde yer alan üç farklı kurumsal yapıda gerçekleştirilmiştir. Özel sektörde yer alan bir geleneksel ve bir modern şirketin yanısıra kamuda yer alan bir yerel yönetimde tez çalışması tamalanmıştır. Üç farklı çalışma şekline sahip çalışan ve yöneticilerle gerçekleşmiş olmasına rağmen, iktidar ilişkilerinin çalışan özne üzerindeki etkisini daha net ortaya koyabilmek adına bölgesel ayrımı vurgulayacak çeşitliliğin sağlanabileceği çalışmalarla ileride desteklenebilir.

Konuyla ilgili Türkçe kaynak sayısının görece yetersizliği göz önünde bulundurulduğunda birçok yöneticinin "emeğin yabancılaşması" kavramından haberdar olmadığı varsayılmaktadır. Bu sebeple çalışma öncesi kavramın soru işareti kalmayacak şekilde ortaya konulması ve anlatılması gerekmiştir. Hizmet sektörü çalışanları büyük çoğunlukla tüm yorgunluk ve tükenmişliklerine rağmen, adanarak çalışan yoksa sektörde tutunma imkanı olmayan bir kitle olarak bilinir. Duygusal emek kavramı özünde, hissetmediğin gibi davranmayı barındırdığı için bu davranış tarzını sergilediklerini itiraf etmek kendilerine büyük olasılıkla 'başarısız' çağrışımı yapacağı için bazı yüz yüze görüşmelerde tamamen doğru cevap alınamayacağı ön görülmüştür. Tüm bunlar çalışmanın zorluk ve sınırlılıklarını yansıtmaktadır.

1.6 Tanımlar

Beyaz Yaka: Beyaz yakalı çalışanlar, ofis çalışanlarıdır. Bu isim, ofis çalışanlarının işte genellikle beyaz yakalı gömlekler giydiği eski zamanlardan gelmektedir. Terim, birçok el işçisi tarafından giyilen mavi tulumların aksine, Batı ülkelerinde on dokuzuncu ve yirminci yüzyılın çoğunda yaygın olan erkek ofis çalışanlarının beyaz gömleklerini ifade eder.

Biyoiktidar: Foucault, biyoiktidarı büyük ölçekte insan nüfuslarının yönetimi ve kontrolüne olanak tanıyan bir iktidar teknolojisi olarak tanımlamıştır. Bu kavram, modern toplumların doğum, ölüm, üreme, sağlık ve hijyen gibi yaşamın çeşitli yönlerini düzenleyerek nüfuslar üzerinde iktidar kurduğuna odaklanır.

Duygusal Emek: Emek yoğun sektörlerde, çalışanların duygularını bir bedel karşılığında jest ve mimikleri yani duygusal gösterimleri yardımıyla yönetebilmeleri anlamına gelmektedir. Duygusal emek günümüzde birçok meslek için bir zorunluluk olarak

görülmektedir. Kuruluşlar, müşteriler ve diğer paydaşlarla uzun vadeli ilişkiler sürdürmek için duygusal emek yoğun iletişim tarzlarını kullanmak zorundadırlar (Anleu ve Mack, 2005).

Emek: Emek, ekonomik sistem içinde mal ve hizmet üretmek için kullanılan fiziksel, zihinsel ve sosyal çabanın miktarı olarak karşımıza çıkmaktadır. Hammaddelerin ürün ve hizmetlere dönüşebilmesi için gereken uzmanlık, insan gücü ve hizmet anlamına gelmektedir. Daha fazla insana ve daha az makineye ihtiyaç duyan bir iş, emek yoğun bir iş olarak adlandırılmaktadır. Marx, insani tüm yetilerini içene alan kapsamda bir etkinlikten söz ederek emek kavramını açıklamayı amaçlar. Daha önce yapılan açıklamalardan, emeği; insanın kendini düşünsel ve fiziksel yetileriyle gerçekleştirdiği bir etkinlik olarak tanımlamasıyla ayrılmaktadır (Avcı ve Ateş, 2019).

Hakim Söylem: Belirli bir zaman diliminde veya bağlamda baskın olan ve yaygın olarak kabul edilen düşünce, inanç ve değerler bütününü anlatmak için kullanılmaktadır. M. Foucault'ya göre hakim söylem kavramı, toplumda belirli bir zamanda baskın olan ve yaygın olarak kabul edilen bilgi, inanç ve değerler bütününü ifade etmektedir. Foucault, söylemleri bilgi ve güç ilişkileri çerçevesinde analiz etmekte ve hakim söylemin toplumsal düzeni ve normları nasıl şekillendirdiğini incelemektedir (Foucault, 1980). Güç dinamiklerini, bilgi üretimini ve normatif düzenlemeleri anlamak için merkezi bir araç olarak görmektedir.

Hizmet Sektörü: İnsanlara maddi olmayan ürün veya hizmet sağlayan; müşteriler, işletmeler veya genel halk için yararlı olan işler sunan sektör. İmalat ve üretimden farklı olarak, kar elde etmek için maddi mal ve ürünlerin satışı yerine hizmet sektöründe çalışanlar, görevleri tamamlamaya ve hizmet sunmaya odaklanmaktadırlar.

Kapitalizm: Kapitalizm, özel kişilerin üretim faktörlerinin çoğuna, yani mal ve hizmet üretmek için kullanılan kaynaklara sahip olduğu ve bunları kontrol ettiği bir ekonomik sistemdir. Bireyler ayrıca iş için diğer şirketlerle rekabet eden çoğu şirketin sahibi ve yöneticisidir.

Kurum Kültürü: Literatürde kurum kültürü konusunda farklı yaklaşımların olduğu görülmektedir. Örneğin French ve Bell (1984:18) Kurum Kültürü, bir organizasyonda

hakim olan inançlar, değerler, davranışlar, karşılıklı etkileşimler, fikirlerdir (Schein, 1990, 109-119).

Kurumsal Anomi: Kurumun değerlerinin o kurum kadrosuna dahil olan çalışanlar tarafından saygı görmemesi, çalışanların aldatma davranışı ortaya koyarak ve koşulları kendi menfaatlerine göre şekillendirmesi anlamına gelmektedir.

Tükenmişlik: Fiziksel ve duygusal olarak tükenme halidir; aşırı ve uzun süreli duygusal, fiziksel ve zihinsel stresin bir sonucudur. İşinizde uzun süreli stres yaşadığınızda veya uzun süre fiziksel veya duygusal olarak yorucu bir görevde çalıştığınızda ortaya çıkabilmektedir. Tükenmişliğin yaygın belirtileri: Çoğu zaman yorgun, bitkin, çaresiz, kapana kısılmış ve/veya yenilmiş hissetmek olarak kendini göstermektedir. Çoğu durumda, tükenmişlik kişinin işi ile ilgilidir (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001).

Yabancılaşma: Kişinin, çevresindeki insanlarla hiçbir bağlantısı olmadığı veya bir grubun parçası olmadığı hissi içinde olması anlamına gelmektedir. Yabancılaşma teorisi, insanların iş bölümünün ve tabakalı sosyal sınıflardan oluşan bir toplumda yaşamanın bir sonucu olarak insan doğasının yönlerinden ('tür-öz') yabancılaşmasını tanımlamaktadır. Kendinden yabancılaşma, bir sosyal sınıfın mekanik bir parçası olmanın bir sonucudur ve bu durum insanı insanlığından uzaklaştırır (Uluç, 2020).

Yönetici: Çalışanları denetlemekten, motive etmekten ve bir organizasyonun ilerlemesini yönlendirmekten sorumlu kişi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin müşteri hizmetlerinden sorumlu olan yönetici; müşteri anlaşmazlıklarıyla ilgilenmekte ve müşteri hizmetleri temsilcilerini denetleyerek performans hedeflerine ulaşılabilmesini sağlamaktadır.

Yönetici Elitler: Toplumsal yapıyı ortaya koyan en temel belirleyici olarak gücün dağılımını ortaya koyan Dahrendorf, büyük yapıların amacına ulaşabilmesi için gerekli olan çatışmayı da bu temele oturtmaktadır. Bu bağlamda toplumsal ayrışma, gücü elinde tutan ve onun koyduğu kurallara riayet etmek zorunda kalanlar arasında oluşmaktadır. Sınıfsal çatışmanın zeminine mülkiyeti değil güç farklılıklarını koyarak ilişkileri bu çerçevede şekillendirmektedir (Bing, 2023).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Emek Kavramı

2.1.1 Emek kavramına ilişkin çalışmalar

Emek, insanın yaşamını sürdürebilmek, hayatta kalabilmek için ihtiyaçlarını karşılamak üzere sergilediği beden ve kafa gücü olarak tanımlanmaktadır. Diğer yandan, ekonomideki işçilerin sayısı ve mal ve hizmet üretmek için harcadıkları çaba olarak da adlandırılmaktadır. Emek kavramı farklı şekilde kategorize edilebilmektedir; beceri düzeyine göre ayrıldığında en temel olanı, eğitim gerektirmeyen vasıfsız işgücüdür; tarım işçileri, gözetim personeli bu kategoriye örnek oluşturmaktadır. Eğitim ve öğretim seviyesinin arttığı yarı vasıflı işgücü ikinci kategoridir, üretim işleri de bu kategoriye girmektedir. İşverenle olan ilişkinin niteliğine göre kategorize edildiğinde, ücretli ve patron tarafından denetlenen kişiler karşımıza çıkmaktadır. Emek kavramı, modern anlamda kapitalizmin gelişimi ve sanayileşme ile şekillenmiştir. Emek ayrıca endüstriyel emek, kırsal emek (Dinç, 2020), kadın emeği (Makal, 2010), çocuk işçiliği (Çöpoğlu, 2018), kayıtlı emek ve kayıt dışı emek (Alcaraz, 2009) gibi çeşitlendirilmektedir.

Modern toplumdaki emeğin bir yönü de modern seri üretime uygun fabrika ve işyerindeki iş bölümünün yüksek seviyede olması ile ilintilidir. Modern işyerlerinde giderek daha standart hale gelen ve iş süreçleri önceden tanımlanmış, esnekliği olmayan emek süreci sıkça görülmektedir. İş yerlerinde artan bilgi teknolojileri kullanımı, işyerlerinin sürekli gözlenebilir olması sebebiyle kontrolü de artırmıştır. Post-modern çağda emeğin öne çıkan başka bir yönü de küreselleşmesidir.

Emeğin konumlanışı temel olarak aynı kalırken, Endüstri Devriminden sonra üretim biçimleri ve yönetim anlayışları farklılaştıkça emeğe yönelik yaklaşımlar farklılaşmaya başlamaktadır. Emek kavramı, işçi, çalışan ya da iş gören gibi farklı karşılıklarla ortaya konmuştur. Kavram, ilk kullanılmaya başlandığı yıllarda tüm metaların mübadele değerinin gerçek ölçütü olarak anılırken zaman içinde kaynak, yetenek yani değer yaratan unsura dönüşmüştür. Kapitalizm, kullanım değerinden ziyade mübadele değerini amaçladığı için emek bu amacın gerçekleşmesi için üretim süreci içindeki basit bir girdiye dönüşmüş ve onu ortaya konan insandan koparılmıştır. Karl Marx (2003, s. 166) “Her

emek sürecinin sonunda, daha önceden işçinin imgeleminde başlangıç halinde var olan bir sonuç elde edilir" der. Kapitalist emek sürecinde işçinin üretimi kapitalistin kontrolü altında olduğundan, üretilen ürün artık işçinin değil üreticinin malı olmaktadır. İşçi, üretimin öznesi olmaktan nesnesi olmaya doğru geçtiği bu süreçte ticarileşen duyguları da dahil hiçbir şeye karar verememekte, hiçbir şey üzerinde kontrol üretememektedir. Kapitalist düzen içinde emek gücü, bir üretim girdisidir ve değişken olduğu kadar sonsuz potansiyele sahip bir girdi olduğu için bu potansiyelin üretici tarafından kullanılması üretim süreci üzerinde kontrol kurma mücadelesini ortaya çıkarmaktadır. Bu sonsuz potansiyel, öncelikle işçinin kişisel durumu ve yaklaşımı ile ardından işverenin işyerinde yarattığı kültür, koyduğu kurallar, işletmenin özel koşulları, teknik düzenekler, sunulan sosyal koşullar ile sınırlandırılmıştır. Kapitalist iş bölümü süreci de başka bir açıdan kontrolü emek sahibinden almaktadır; iş basit emeğe indirgenmekte, parçalara bölünerek işçiye dağıtılmakta ve bu durum emek sahibini bütünü görmekten dolayısıyla kontrol etmekten alıkoymakta ve üretim sürecini de tek işçinin kontrolünden çıkarmaktadır.

Üretim süreçlerinin zaman içinde sermaye birikimi güdüsünü kaybetmeden dönüşmeye devam ettiğini gözlemlemek mümkündür. Araçlar bilim ve teknoloji yardımıyla değişiklik göstermekte ancak hizmet ettikleri amaç değişmemektedir; elle yönetilen değirmenlerin buharla yönetilmeye başlanması gibi.

Fiziksel emek sürecinde çalışanın mesleki davranışları, düşünsel emek sürecinde çalışanın düşünceleri ve eylemleri, duygusal emek sürecinde de çalışanın duygulanımları ve duygusal gösterimleri en ince ayrıntısına kadar kurumun kültürü doğrultusunda işveren tarafından belirlenmektedir. Düşünsel emeğin ortaya konduğu kurumlarda rasyonelleşme süreci ve bürokrasi arttıkça egemen olan küçük bir kesim kurumda çalışan sayıca fazla diğer çalışanları fiziksel emek harcayan düşünsel katkı sağlamayan bir hale sokmaya başlamıştır. Plan yapma ve düşünme gibi fonksiyonların bu küçük grubun tekelinde kaldığı görülmektedir (Braverman, 2008). Endüstri sonrası emek sürecinde günümüz de dahil pek çok iş kolu nesnelerden çok insan ile ilgili hale gelmiştir, bu durum mekanik donanımlardan ziyade ilişkisel yetkinlik ihtiyacını da beraberinde getirmektedir.

Fiziksel emekten duygusal emeğe dönüşümde itici gücün sektörel dönüşüm olduğu söylenebilmektedir. Endüstri çağının üçüncü evresi olarak adlandırabileceğimiz 1950'ler

öncesinde (Taş, 2018) rasyonelliğin dışladığı duyguların bugün kurum karlılığı için kullanılmasının neredeyse zorunlu hale geldiği görülmektedir. Burada vurgulamak gerekir ki işverenin peşinde olduğu çalışanın gerçek duyguları değil, işinin gerektirdiği duygulardır. Birey yine bir üretim nesnesi olarak görülmektedir (Kaya, 2013). Günümüzde başı çeken sektörlerden bir tanesi de hizmet sektörüdür. TÜİK'in 2025 Haziran 2025 verileri, hizmet sektörünün ciro artışının yıllık olarak %41,1 seviyesine ulaştığını göstermektedir (TÜİK, 2025). Küreselleşme ile rekabetin artması, birbirine benzeyen ürünlerin pazarda yerini alması dolayısıyla farklılık ve rekabet avantajı yaratmanın zorlaşması hizmet sektörü için de belirleyici olmuş ve hizmeti veren kişiyi ön plana çıkarmayı kaçınılmaz kılmıştır. Kurumun kültürünün çalışan tarafından müşteriye aktarımı kurumsal imajı olumlu yönde etkilediğinden ve müşteri bağlılığı yarattığından ilişkisel yaklaşım giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Günümüzde müşterinin aldığı hizmet ya da ürünün kalitesine dair algısı kurumla yani kurumu temsil eden çalışanıyla kurduğu ilişki üzerinden belirlenmektedir. Bu derece önem taşıyan sonuçlara imza atan hizmet sektörü çalışanları önce kendi duygusal gösterimlerini talep edilen şekilde ortaya koymakta sonra da müşterinin duygularını yöneterek kurumsal karlılığı desteklemektedir.

2.1.2 Emeğin yabancılaşması ve duygusal emek

Bireylerin düşünce ve davranışlarına duyguların hükmettiği yapılan çalışmalardan bilinmektedir; bu aynı zamanda deneyimin nasıl oluştuğunun da göstergesidir. Bireyin, işyerinde duygularını meslek standartları ve kurumun kültürü gereği farklı bir şekle büründürmesi ya da farklı ifade etmek durumunda kalması, duygusal emek olarak adlandırılmaktadır. Bu kavram bireyin mesleğini sergilerken gerekli görülen, sektör ve kurum tarafından (otorite) belirlenen duyguları gösterebilmek için, davranışını ve tutumunu kontrol etmesine karşılık gelmektedir (Hochschild, 1983).

Duygusal emek olgusunu ele alan ve kavramlaştıran ilk kişi sosyolog Arlie R. Hochschild (1983) "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling" kitabında duyguların ticarileşmesinden bahsetmekte, emek sürecinde duyguların metalaşmasını anlatmaktadır. Düşünüre göre duygusal emek, kurum çalışanlarının bedel karşılığında duygularını yönetmesi yani duygularını dışarıdan gözlemlenecek şekilde, jest ve mimik dışavurumları ile yönetebilmeleridir (Hochschild, 1979). Örneğin, Hochschild, cam

fabrikasında çalışan bir kişi, şişeleri sevme zorunluluğu taşımaz der ancak hizmet sektörü çalışanı işini sevmeli ve bunu müşterilere de yansıtmalı diye eklemektedir. Dolayısıyla hizmeti duygusal boyutuyla sunma zorunluluğu doğmaktadır. Günümüz çalışma dünyasında çalışanın kişisel bütünlüğü ekonomik karşılığa dönüşmekte, verimlilik ve kâr artışını garantileyen bir zemin yaratmaktadır (Kart, 2011, s. 215). Duygusal emekten, hizmet sektörü gibi emek yoğun bir sektörde değer yaratan hizmeti sunma biçimi olarak söz etmektedir. Bu sebeple odak noktası kurumların çalışan profiline kaymaktadır, çünkü soyut denilen yani çalışanın insani ve duygusal yaklaşımını baz alan hizmet tanımının üretiminde en belirleyici unsur çalışanlar olmaktadır. Hizmeti alan, anlamlandıran, kaliteli ya da hoşnut edici olup olmadığına karar veren müşteri ile kurulacak teması yürüten, ilişkiyi kuran ve yöneten onlardır.

Kurumlar da kurumsal imajlarını sağlamlaştırmaya çalışırken çalışanların duygusal gösterimlerinin sonuçlarından etkilenmektedirler. Bu gösterimleri takip etmekte, sonuçların sürekliliği için performans kriterleri oluşturmaktadırlar. Örgütler çalışanlarına sadece teknik beceriler, entelektüel birikim ya da fiziksel emek için değil, duygusal gösterimleri için de ücret ödemektedirler. Duygu bu şekilde ticarileşmektedir. Hizmetin somut ürün boyutunda yani maddi ve teknik tarafında, küreselleşmenin de getirisiyle birbirini tekrarlayan süreçler ortaya çıkmaya başlamıştır. Farklılık yaratmak ve rekabet avantajı yakalamak zorlaşınca yarış çalışanlar üzerinden sunulan memnuniyete odaklanmıştır. Hizmetin kalitesini belirleyen kriter duygusal tatmin olunca, sektör yöneticileri müşteri bağlılığı için çalışanın yaratabileceği maksimum faydaya yönelmeye başlamıştır.

Çalışma yaşamında özellikle hizmet sektöründe duygusal emekten bahsedilme nedeni, duygu ifadelerinin artık çalışanların inisiyatifinde olmaması kaynaklıdır. Sektörel beklentiler ve kurum kültürü tarafından gerekli görülen bazı kurallara bağlanılarak çerçevelenen bu ifadeler çalışanın iş yerindeki emek sarfiyatının büyük bölümünü oluşturmaktadır (Hochschild, 1979). Bu bakış açısına göre çalışanlar sadece teknik olarak görevlerini yerine getirmekle kalmamakta aynı zamanda ruhsal olarak da emek sarf etmek zorunda kalmaktadırlar. Gün içinde yaşadıkları herhangi bir olaya karşı takındıkları duygusal tavırdan farklı olarak, işlerini yaparken mesleklerini ortaya koyarken belirlenmiş bazı duyguları sergilemekle yükümlü tutulmaktadırlar. Örneğin bu bakış

açısına göre bir satış ekibi yöneticisi enerjisini yüksek tutmalı, mesai saatleri içinde ekibiyle iletişim halindeyken pozitif söylemleri ile motive edici olmalı ve ekip üyelerinin satış performansını negatif etkileyecek ifadeler kullanmamalıdır. Yöneticinin başarısını belirleyen performans kriterleri çoğunlukla ekip performansı üzerinden hesaplandığı için hem yönetsel becerisini ortaya koyabilmek hem de belirlenen satış hedefinin yakalanabilmesini sağlamak için kurumunun belirlediği duygusal ve davranışsal standartlar üzerinden ilerleme zorunluluğu bulunmaktadır. Özellikle ay sonu gibi beklenen hedefin yakalanması konusunda kritik sayılan zaman dilimlerinde yöneticilerin verecekleri negatif geri bildirimleri ertelediği ve ekibin moralini bozacak herhangi bir ortama izin vermedikleri görülmektedir; kendi duygusal gösterimleri de buna dahildir.

Duygu, bir anlamda, bir iş kuralına, gerekliliğine dönüşmektedir. Sadece satış ekiplerinde değil, hizmet sektörünün genelinde yöneticiler, işlerini yaparken motivasyonlarını ortaya koyma zorunluluğu taşımaktadırlar. Hiç motive değilken de bunu yapmaları beklenmektedir çünkü yönettikleri ekip kendilerinin tüm davranışlarını takip eden, onları rol model olarak alan bir ekiptir. Yöneticinin ürettiği hizmet, tüketici olan ekibi tarafından algılanırken, kaliteyi belirleyen yine duygusal gösterim bazlı davranışlar olacaktır. Motivasyonu düşük bir ilk kademe yönetici hizmet sektörü içinde uzun süre başarıyla kariyer yolculuğuna devam edemeyecektir. Somut iş sonuçları ve gerçekleşmesi beklenen hedeflerle ilerleyen şirketler de kişilerin gerçek duygularından ziyade, ortaya koydukları duygu gösterimleriyle ilgilenmektedir. Çalışanın içsel hissi ne olursa olsun, bekleneni ortaya koyan duygusal gösterimleri görmek istemektedirler.

Hochschild kitabında (1983) çalışanları aktörlere, müşterileri de izleyenlere benzeterek, beklenen duygusal gösterimlerin sergilendiği bir oyundan metaforik olarak söz etmektedir. Memnuniyet ve sadakat sağlanabilsin diye, oyunun gerektirdiği rolü -öyle hissetmese de- layığıyla ortaya koyması gereken çalışanlar inandırıcı olmak zorundadırlar. Oyunun gerçekliğine inanan müşteri sayesinde de oyun gerçekliğe dönüşmektedir. Hizmeti sunan çalışanlar kendi duyguları ve onların gösterimleri üzerinde bir kontrol sergilemiş olmaktadırlar. Hochschild bu kontrole, ‘rol yapma’ demiş, rolün sergilenmesini de duygusal emek olarak adlandırmıştır. (Hochschild, 1983). Çünkü kişiler, öyle hissetmiyorken de mesleklerinin kendilerinden beklediği standartları ortaya koymak için çabalamaktadırlar.

Rol yapma davranışını ikiye ayırarak açıklayan Hochschild, yüzeysel davranma ve derinlemesine davranma üzerinde durmuştur. Hochschild; eğer kişi, duygusal düzenlemesini iş performansının zorunlu bir parçası olarak yerine getiriyorsa, buna duygusal emek denir demekte; aynı zamanda bunu 'his kuralları' ya da 'sergileme kuralları' olarak da adlandırmaktadır (Hochschild, 1983). Belirli bir ticari ya da sosyal ortam için uygun olmalarını sağlamak amacıyla çalışanlar duygularını bilinçli bir şekilde yönettiklerinde duygusal emek sarf etmektedirler. Hizmet sektöründe yöneticilik yapan kişiler kendilerine bağlı ekiplerin performans çıktılarından sorumlu oldukları için mesleki standartların kendilerinden beklediği daha pozitif ve harekete geçirici ruh halini ekiple etkileşim içinde oldukları her an yansıtmak zorunda hissetmekteler. Bu bazen kendilerinden direkt istenmekte, bazen de kurumun kriterlerinde performans gösterebilmeleri için rollerinin bunu gerektirmesi onları otomatik olarak güdülemektedir (Tang ve Gu, 2024). Örneğin müşteri hizmetleri biriminde yönetici olarak çalışan biri için, ekibinin performans kriterleri arasında müşterinin aldığı hizmetten memnuniyet oranı da yatmaktadır. Kurum çalışanı tarafından sunulan ürün ya da hizmet teknik olarak ne kadar sorunsuz ya da sağlam olursa olsun günümüzde hizmetin kalitesini müşterinin algısı belirlediği için nasıl sunulduğu da önemli hale gelmektedir. Çalışanın mesai saatleri içinde müşteri ile kurduğu temasta belirleyici kriter haline gelen duygusal gösterimi yaratabilmesi için çalıştığı ortamdan, şartlardan ve kendisine sergilenen yönetici davranışı da dahil her türlü detaydan en azından duygusal gösterimini etkilemeyecek kadar memnuniyet duyması önem kazanmaktadır. Yönetici kendisine bağlı ekibine hizmet ederken zaman zaman kendi duygularıyla tam örtüşmeyen gösterimler sergilemek zorunda kalmaktadır; sinirlense de anlayışla dinlemek ya da neşeli olsa da otoriteyi sarsmamak adına sert duruşunu korumak, güven duymasa da çalışanı motive etmeye çalışmak gibi (Tang ve Gu, 2024).

Kurumsal hiyerarşide hizmetin, yukarıdan aşağıya doğru aktığı görülmektedir (Schein, 2010). Kurum içindeki hizmet zincirinde yönetici, çalışana; çalışan ise müşteriye hizmet etmektedir. Bu süreçte hem yönetici astına hem de çalışan müşteriye yönelik olarak duygusal emek sergilemek durumundadır. Her iki basamak için de performans kriterleri ve bu kriterlerin puan dağılımları açıkça belirlenmiş olduğundan gerek sayısal hedeflerde gerekse memnuniyet göstergelerinde düşük puan almaktan kaçınmaktadırlar. Düşük puanlar yalnızca prim sistemini etkilememekte, birçok kurumda tekrarlandığında iş

akdinin feshedilmesine kadar varabilmektedir. Dolayısıyla hizmet sektöründe hem yönetici hem de çalışan, kurum kültürünün çizdiği çerçevede, müşteride olumlu bir izlenim bırakması beklenen duygusal gösterimleri sergilemek zorunda kalmaktadır (Özdemir ve Yalçın, 2021).

Öte yandan, duygusal emek yoğun işler yapan kişilerin duygularını sergilerken üç farklı çeşit yol izlediği görülmektedir. Bunların ilk iki tanesi; Hochschild tarafından "yüzeysel oyunculuk" ve "derinlemesine oyunculuk" olarak adlandırılmaktadır (Hochschild, 1983). Gerçek oyunculuk tanımı ise Ashforth ve Humphrey tarafından yapılmıştır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Yüzeysel davranış sergileyen çalışanın içsel duygu durumuyla, sergilediği duygusal gösterimi aynı olmamaktadır. Derinlemesine davranış sergileyen çalışan, beklenen duyguyu sadece sergilemek için değil, hissetmek için de çaba ortaya koymaktadır. Gerçek oyunculuk; Hochschild'ın oyunculuk olarak adlandırdığı davranışsal yaklaşım, hizmet sektörü çalışanlarının sergiledikleri duyguları gerçekten hissetmek için emek sarf ettikleri varsayımına dayanmakta, bu sebeple birçok bilim adamı, Hochschild'ın kendiliğinden ve gerçekten herhangi bir çaba gerekmeden beklenen duygunun deneyimlendiği örnekleri göz ardı ettiği iddiasını taşımaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Gerçek oyunculuk, daha az çaba gerektiren bir telkinle gerçekleşmekte. Hizmet veren çalışanın, memnuniyeti düşük ya da ilgi bekleyen bir müşteriye zorunluluktan değil kendiliğinden ilgi göstermesi diye özetlenebilmektedir.

Günümüzde duygu, hizmet sektöründe ticarileşen ve alınıp satılmaya başlanan bir olgu haline gelmiştir. Hochschild'in (1983) ortaya koyduğu gibi, duygular artık yalnızca bireysel yaşantının bir parçası değil, aynı zamanda piyasa ilişkilerinde kurumsal beklentilere göre yönetilen ve pazarlanan bir emek biçimine dönüşmüştür (Hochschild, 1983). Duygu bir tepkidir; biyolojik, bilişsel, sosyal, kültürel, davranışsal ve bireysel olarak tanınan bir tepki olarak açıklanabilmektedir. Genellikle biz onları anlamadan başlayan duygular, en temel hamlelerimizden bazılarına hükmedebilmektedirler; örneğin iğrenme duygusu açlığı önleyebilmektedir (Ekman, 1992). Duygular bilinç altının topladığı malzemelere ve geçmiş deneyimlere verilen tepkiler olarak bizi bir çözüme götürmektedir. Duygular sürekli değişmekte, tekrarlanmakta ve bir istikrar göstermeyerek ne hissettiğimizi kontrol etmekte zorlanmamıza sebep olmaktadır (Izard, 2010). Onları tanımlamak ve kelimelere dökmek çoğu zaman zordur. Duygular,

gözlemlenebilir, hissedilebilir, fizyolojik olarak izlenebilir ve araştırılabilir olgular şeklinde tanımlanabilir. İnsanların duygularını değerlendirmede, ayırt etmede ve tanımlamada karşılaştıkları zorluklar uzun süredir araştırılmaktadır (Saarni, 1999). Duygu kavramının modern algısı, 17. yüzyılın ortalarında deneysel bilimden gelir. 19. yüzyılın başlarında Thomas Brown, Fransızca ¨émotion¨ kökünden gelen duygu kelimesini önermiştir (Thomas Dixon, 2012). Russell ve Fehr'in (1994) vurguladığı gibi, bir duyguyu diğerinden açıkça ayıran sınırlar bulunmamaktadır. İnsanlar nadiren diğer olumlu duygulardan uzak durarak belirli bir olumlu duyguyu tanımlayabilirler (Watson ve Clark, 1992). Duyguların ticarileştiği günümüz iş yaşamında, kurum kültürünün duygu oluşumuna müdahalesi, Bourdieu (2019) sosyolojisinde ele alınan itaat–tahakküm ilişkisinin farklı bir yansımasıdır. İtaat, duygusal gösterim yaratma ile vücut bulurken; performans kriterlerine göre çalışanın 'başarılı' ya da 'başarısız' diye etiketlenmesi, simgesel şiddetin bir biçimini oluşturmaktadır. Buradan yola çıkarak, bu çalışma hizmet üreten kurumların yöneticileri, çalışanları ve insan kaynakları departmanları ile gerçekleştirilmiştir. İş yaşamında sergiledikleri duygusal emek, kurum kültürü bağlamında kendilerine bağlı takımlarla yaşadıkları iletişimle şekillenmektedir. Kendilerine bağlı olan ast kadroları yani ekipleri, hizmet sundukları iç müşterilerdir ve kısa sürelerde değişebildikleri için aralarında kurulan bağ her zaman uzun süreli olamamaktadır. Bu bağ yukarıda da bahsedildiği gibi ekipler iş sonucu ortaya koyarken duygusal gösterimi etkilediği için, hizmetin ve kurumun nasıl algılandığını ve müşteri memnuniyetini de şekillendirmektedir. Sektör beklentileri, kurum kültürü ile birleşerek performans odaklı bir tahakküm yaratmakta, bunu Bourdieu'nun "Eril Tahakküm" kitabında da belirttiği gibi 'kurbanlarının hissetmediği, yumuşak şiddet' olarak karşımıza çıkmaktadır. (Bourdieu, 2014, 11-12) Gruplardaki sosyal etkileşim üzerine yapılan alan çalışmaları, bireylerin birbirleri hakkındaki duygularının sosyal ağlarda harmanlandığını ortaya çıkarmaktadır. Duygular, genellikle psikolojik, bireysel bir alan olarak görülmektedir ancak sosyal olaylardan nasıl etkilenmektedirler? Belirli duygular, yalnızca belirli gruplar için mi meşrudur? Hangi duygular toplumsal dayanışmada önemli rol oynar ve hangi duygular toplumsal çatışmalara sebep olur? Duyguların hangi bağlamda ve bağlamın etkisiyle ne şekilde ortaya çıktığı ve şekillendiği mezzo alanlarda da cevap aranması gereken konulardan biri olmuştur.

2.2 İktidar Kavramına Genel Bakış

2.2.1 Kavramsal olarak 'iktidar'

İktidar kavramı Türk dil Kurumunda; bir işi yapabilme gücü, erk ve bir işi başarabilme yetkisi ve yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İktidar, karşınızdakinin direnişine rağmen iradenizi gerçekleştirme yeteneğinizi ifade eder. Sosyal bilimcilerin incelediği güç hem daha büyüktür hem de çoğunlukla daha görünmezdir, perde arkasında gerçekleşir (Wrong, 1996, s. 2). İnsan esas ihtiyaçlarını gerçekleştirirken iktidarı bir araç olarak kullanmaktadır, bu araç sayesinde çevresi üzerinde hakimiyet kurarak sonuca ulaşmaktadır (Mann, 2012, s. 1-2). İktidar kelimesi öncelikli anlamında 'yapma' eylemi üzerine kurulu olsa da ikincil olarak 'yaptırma hakkı' anlamını da taşımaktadır (Collin, 2004). Kavram, belli kişi ya da grupların diğer kişi ya da gruplara müdahalesi, onlar üzerindeki etkisi olarak da açıklanmaktadır (Akal, 2016). Duverger'e (2017) göre iktidar, bir yandan etki ve ikna yoluyla rıza üretirken, diğer yandan yaptırım ve zorlama tehdidiyle de işlev görmektedir (Duverger, 2017, s. 25-27). İktidarı, diğer kişiyi ya da grubu onların çıkarının tersine etkilemek olarak tanımlayan Lukes (2016) kavramı üst/yukarı bir yerden tanımlamakta ve kendisi gibi etki ile bağlantılı tanımlar yapan kişiler gibi güç ve iktidar kavramlarını iç içe kullanmaktadır. İktidarın bir çeşit güç olduğundan söz edilebilmekle birlikte, ortaya konan gücün her seferinde iktidar olarak tanımlanması mümkün olmamaktadır ancak güç zaman içinde iktidara dönüşebilir (Canetti, 1998, s. 303–305).

Sosyolojinin kurucularından olan Max Weber, meşru otoriteyi özel bir güç türü olarak ayırmaktadır. Weber'e göre otorite, üzerinde gücün uygulandığı kişiler tarafından kullanımı adil ve uygun görülen güçtür (Weber, 2012). Kısaca, eğer bir toplum gücün belirli bir şekilde kullanılmasını onaylıyorsa o güç de meşru otoritedir. Weber, basit toplumlardan daha karmaşık toplumlara doğru evrilirken, farklı toplum türlerini karakterize eden farklı meşru otorite türlerini ayırt ederek ortaya koymaktadır. Bu üç türe geleneksel otorite, rasyonel-yasal otorite ve karizmatik otorite adını vermiştir (Weber, 2012, s. 140-145).

Geleneksel otorite, bir toplumun geleneksel veya uzun süredir devam eden inanç ve uygulamalarına dayanan güç olarak tanımlanmaktadır. O toplumun gelenek ve

göreneklerinden dolayı vardır ve belirli bireylere tahsis edilmiştir. Bireyler iki nedenden en az birinden dolayı geleneksel otoriteye sahiptirler. Bunlardan ilki, mirastır; zira belirli bireylere, halihazırda geleneksel otoriteyi kullanan kişilerin çocukları veya diğer akrabaları oldukları için geleneksel yetki verilmektedir (Weber, 1993, s. 331-333). Bireylerin geleneksel otoriteye sahip olmalarının ikinci nedeni ise daha dinseldir: toplumun dini inançlarına bağlı olarak, onlara liderlik etmek için Tanrı veya tanrılar tarafından görevlendirildiklerine inanılmaktadır (Weber, 1993).

Geleneksel otorite, gelenek ve göreneklerin çok önemli olduğu birçok sanayi öncesi toplumda yaygındır, ancak aynı zamanda bir kral, kraliçe veya prensin kraliyet ailesinden geldiği için iktidara sahip olduğu daha modern monarşilerde de yaygındır. Geleneksel otorite, bireylere niteliklerine bakılmaksızın verilmektedir. Otoriteyi almak ve kullanmak için herhangi bir özel beceriye sahip olmaları gerekmemektedir; bu yetkiye ilişkin iddiaları yalnızca kendi soylarına veya sözde ilahi atamalara dayanmaktadır. Geleneksel otorite verilen bir birey herhangi bir zeka düzeyinde ya da karakterde olabilir ancak yine de gelenek ve görenek nedeniyle otoriteyi alır. Geleneksel yetki verilen tüm bireyler bunu kullanmak için özellikle iyi niteliklere sahip olmadığından, geleneksel otorite tarafından yönetilen toplumlar bu yetkiyi almasına rağmen göreve hazır olmayan kişilerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Rasyonel yasal otorite, genellikle kabul etmek üzere sosyalleştiğimiz bir toplumsal hiyerarşi içinde gerçekleşmektedir (Weber,1995, s. 143-145).

Karizmatik otoritede ise yetkili bir figürün niteliklerine hayran olunduğu için isteyerek itaat etme davranışı görülmektedir. Bu üç yetki türü, birbirini dışlamamaktadır, iktidar sahibi kişi aynı anda birden fazla yetki türünü yayabilmekte; bu da toplumdaki gücünü artırmaktadır. Weber, gücün ana unsurlarını otorite ve baskı olarak görmektedir. Toplumsal yaşamda polis gibi otoritelere itaat ederiz çünkü bunun yapılması gereken doğru şey olduğuna inanacak şekilde sosyalleşmişizdir.

Bu, zorlayıcı güç fikrinden farklıdır. Zorlayıcı güç ise, bir birey veya grup istediğini elde etmek için güç kullanmak zorunda kaldığında ortaya çıkar; özgür irademiz dışında oluşmaktadır (Yılmaz ve Telsaç, 2021).

Marksist açıdan ise iktidar, kişinin sahip olduğu ve belirli kişilerin elinde olan bir şey değil, sınıf ve grupların elinde olan bir şey olarak tanımlamaktadır (Marx ve Engels, 2017). Marx iktidar kavramını düşünceler alanından alıp gündelik yaşamın maddi temellerine indirerek, proletarya üzerinde kullanılan sınırlı bir kaynak olarak tanımlamaktadır (Marx ve Engels, 2017, s. 52-54). İş bölümünün ortaya çıkışıyla bir alana hapsolan insan Marx'a göre (2017) geçim kaynaklarından mahrum kalmak istemiyorsa değişmemelidir. Kişi geçim kaynağı vasıtasıyla kim olduğunu ortaya koymaktadır (Collins ve Makowsky, 2014, s.71). Özdeş olduğunu söylediği iş bölümü ve özel mülkiyet kavramlarının insanın özgürlüğünü elinden aldığını ve gelişimine engel teşkil ettiğini belirtmektedir (Ollman, 2015). Burjuva iktidarını ise alışılageldik olanı kökten değiştireceğini düşündüğü için hoş karşılamamaktadır. Burjuva sınıfının iktidar anlayışı ile ortaya koyduğu yeni yaşam tarzında geleneksele yer olmamasını anlamakla beraber toplumun bu uğurda ödeyeceğini düşündüğü bedeli eleştirmektedir (Ritzer, 2011, s. 39–41).

İktidar kavramını bir nevi kaynakları ve sonuçları üzerinden eleştirerek tanımlayan Marx, emeğin yabancılaşması kavramıyla üretim sürecinde özne olan çalışan bireyin bütüne hakim olamadığı parça başı üretim sisteminin içinde sermaye sahibinin zorunlu tuttuğu koşullarda nesneye dönüşmesini vurgulamıştır. İnsanın çalışan varlık olarak doğada ayrıcalıklı olduğunu söylemekte ve bu sebeple üretim ilişkileri üzerinden onu ele almaktadır (Elster, 2004).

A. Gramsci de Marx gibi iktidarı, uğruna mücadele edilen, çarpışılan ve sonunda sahip olunan ya da olunamayan bir olgu olarak görmektedir. Gramsci, hegemonya kavramı ile üretilen rıza üzerinden iktidar ilişkilerine değinmektedir (Gramsci, 2010). Bu rıza üretimini, egemen sınıf eğitim, din, medya gibi ideolojik ve kültürel araçları kullanarak oluşturduğu hakim söylemler ile gerçekleştirmektedir ve bu şekilde iktidarın temel koşulu olan kabul ve içselleştirme oluşmaktadır (Gramsci, 2010).

İktidarı elde tutmak isteyen egemen sınıf, kendi değerlerini evrensel değerler gibi; kapitalist ekonomik sistemin söylemlerini ise sorgulanamaz doğrular olarak sunarak toplumun geniş kesimlerinin rızasını kazanmaktadır. (Gramsci, 2010, s. 178–182)

2.2.2 Michel Foucault'da iktidar ilişkileri

Foucault, iktidarı temelleri üzerinden araştırmak yerine onun etkili bir biçimde nasıl işlediği üzerine yoğunlaşmaktadır. Foucault'nun iktidar anlayışı, topluma zarar veren ve yönetimi altındaki insanları sıkı ağlara hapsederek tabiri caizse boğan bir yapı değildir. İktidar ilişkidir ve iki kişi arasındaki etkileşimdir dolayısıyla bir sabit 'şey' değildir, dinamik ve değişkendir, her yerdedir (Foucault, 2003, s.95). İktidar ele geçirilen ya da sahiplenilen, yanlış bilinç üreten ya da özgür bilimi olanaksız kılan ve sadece devlete ait olan bir mekanizma da değildir. Bilginin üretimiyle birlikte ele almak daha doğru olacaktır çünkü onun gibi her yerdedir ve toplumun yapısına ince damarlar gibi nüfus etmiş durumdadır (Foucault, 2000 s. 249-255). Foucault bu noktada Althusser'in devlet ya ideoloji yoluyla bireyleri çağırarak ya da güç kullanarak iktidarını gerçekleştirir yaklaşımıyla da farklılaşmaktadır. Althusser'in dünyayı ortaya koyuşunda bireye hiç yer yokken ve öznenin varlığı ideolojiye bağlıyken Foucault'da özne varlığını söyleme borçludur (Foucault, 2013, s.54-58). Foucault'nun üzerine çalıştığı şey iktidar ilişkileri ve bu iktidar ilişkilerinin uygulanmasına izin veren teknikler grubu olarak adlandırılan yönetimselliktir. Yönetimsellik, batıda bir devleti yönetme ile kişinin kendisi için uyguladığı öz yönetim tekniklerinin yapısal iç içe geçişini ortaya koymaktadır (Foucault, 2024, s. 111–112). Foucault yönetimsellik olarak ifade ettiği bu iç içe geçişi ifade ederken, hem bir dizi kurmaca aracılığıyla başkalarının davranışlarını kontrol etmekten hem de başkalarının davranışlarının zamanla bizim üzerimizde zararlı bir etki yaratmayacağı bir biçimde hareket etmeyi başarmaktan söz etmektedir (Keskin, 2017, s. 152–154). Amacı iktidarı tanımlamaktan ziyade özneye dönüştürülmüş birey üzerinden onu okumak olmuştur. Foucault, iktidarı üç ayrı biçimde ele alır: egemen iktidar, disipline edici iktidar ve biyoiktidar. Egemen iktidar, yaşamı sona erdirme hakkına; disipline edici iktidar, bedenleri eğitme ve gözetim altına almaya (Foucault, 2000); biyoiktidar ise nüfusun biyolojik süreçlerini düzenlemeye odaklanmaktadır (Foucault, 2003). Feodal dönem sonrası mutlak devletin uyguladığı olan mutlak iktidar, cezalandırıcı bir iktidar biçimi olarak karşımıza çıkmakta, fiziksel cezalandırma yapmaktadır.

Fiziki cezalandırmanın yerini 17. ve 18. yy. itibariyle yavaş yavaş kapatmaya bıraktığı görülmektedir (cezaevine kapatma, hapishaneye kapatma vb.). Suçlu olanı, olmayandan bu yolla ayırmak, başlarda cezalandırmak ama giderek onları ıslah ederek topluma

kazandırmak düşüncesi öne çıkmaya başlamaktadır. Disipline edici iktidar, Bentham'ın çizdiği hapishane modeli (Panoptikon) baz alınarak mutlak iktidarın gözetlenme biçiminden sürekli gözetlenme, sürekli görülme haline geçiş olarak ifade edilebilmektedir (Foucault, 200). Jeremy Bentham, 18. yüzyılın ortalarında yaşamış İngiliz filozof ve sosyal teorisyendir (Lyon, 2003). Mahkûmların sürekli gözetim altında olduklarını düşünerek disipline olmalarını amaçlayan, temel olarak dairesel bir bina etrafında konumlandırılmış bireysel hücrelerden oluşan, Panoptikon adını verdiği hapishane sistemini ortaya koymuştur. Pan kelimesi bütün, opticon kelimesi ise gözlemlemek anlamına gelmektedir (Bauman ve Lyon, 2016). Görünmeyen bir gözetleyen tarafından sürekli izlenme hissi yaratması bireyleri içselleştirdikleri bir oto disiplin mekanizmasının içine almaktadır (Foucault, 2000). Foucault bu sürekli gözetlenme ya da gözetlendiğini düşünme ve kapatma sürecinin nasıl giderek disipline edici kurumlara doğru geliştiğini göstermektedir. (Örn. hastaneler, hapishaneler, okullar vb.) Biyoiktidar'da ise modern devlet, ekonomiye ve ekonomideki kapitalistleşmeye, sanayileşmeye, şehirleşmeye paralel olarak nüfusun sağlığını iyileştirme işlevini üstlenmektedir (Taylor, 2011, s. 45-46). Sadece cezalandırma, kapatma, disipline etme değil; bilgi beceri kazandırma, sağlığını iyileştirme, doğum-ölümleri kayıt altında tutma, göçleri kayıt altında tutma gibi işlevler ortaya koymaktadır. Foucault (2013), arkeolojik yöntem (tarih kazıcılığı) kullanarak tarihi kayıtlardan eskiye doğru baktığında ve kendi deyimiyle ne tür kopuşlar yaşandığını anlamaya çalıştığında bu üç iktidarı görmekte ve ortaya koymaktadır. Geliştirdiği ve jeneolojik yöntem adını verdiği soy kütük yönetimi ile, söylemlerin nasıl ortaya çıktığını ve zaman içinde nasıl dönüştüğünü çalışmıştır. Bu çalışmalarda söylem-eylem ilişkisini ortaya koymaya çalışmakta ve bilgiyi söylem ile, eylemi de iktidarla ilişkilendirmektedir (Foucault, 2013). Foucault, iktidar derken illaki tepeden gelen bir gücü kastetmemektedir. Söylem, eylem ve iktidar kavramlarının birbirlerini düz ya da doğrusal olamayan dönüşümlerle etkilediklerini vurgulamaktadır. Temel amacı, kullandığımız iktidarın ve üzerimizde kullanılan iktidarın nereden kaynaklandığını araştırmak olmuştur (Foucault, 2015, s. 70-75).

2.2.3 Sosyolojik perspektiften iktidar ve özne ilişkileri

İktidar ve özne ilişkileri üzerine yapılan çalışmalar, felsefe, sosyoloji, siyaset bilimi ve psikoloji gibi farklı disiplinleri ve uzun bir tarihçeyi içeren zenginliği kapsamaktadır.

Durkheim, iktidarın bireyleri nasıl şekillendirdiğini toplumsal bütünleşme ve normlar üzerinden açıklamaktadır. Anomi kavramı, toplumdaki norm ve değerlerin eksikliğinin, bireylerin özneleşme süreçlerini nasıl etkileyebileceğini tartışmaktadır. Sosyal düzenin devamı için, bireylerin toplumsal kurallara nasıl uyduklarını ve bu uyumun iktidar ile ilişkisini incelemektedir (Swingewood, 2017).

Weber, iktidarı birinin iradesini başkalarına kabul ettirme gücü olarak tanımlayan Weber, bürokrasi teorisi, iktidarın organizasyonel yapılar aracılığıyla özne üzerindeki denetimi nasıl arttırdığını anlatmaktadır (Collins, 2017).

Gramsci, iktidarın sadece devletin ya da kapitalist sınıfın zorlamasıyla değil, kültürel ve ideolojik araçlarla kişilerin özneleşmesini sağladığını belirtmektedir. Egemen sınıf yarattığı kültürel hegemonya ile rıza oluşumu sağlamaktadır (Dağdeviren, 2020).

Bourdieu habitus ve sosyal alanlar teorileri ile kişilerin toplumsal ilişkiler içindeki özneleşme süreçlerini anlatmaktadır. İktidarın, bireylerin düşüncelerini, davranışlarını ve algılarını, toplumsal alanlar üzerinden nasıl şekillendirdiğini açıklamaktadır (Çeğin, Göker, Arlı veTatlıcan, 2007).

Bauman akışkan iktidar kavramıyla, bireylerin nasıl daha belirsiz ve esnek bir biçimde şekillendirildiğini tartışmaktadır. Bireyler toplumda ikincil yani toplumun farklı kurumlarından gelen normlar ve değerler aracılığıyla sürekli olarak özneleşmektedirler (Bauman, 2019).

2.2.4 Michel Foucault'da iktidar ve özne ilişkileri

Foucauldiyen perspektiften, özne ve iktidar arasındaki ilişki, hâkimiyete indirgenebilecek bir ilişki değildir; iktidar özneleri üreten ve biçimlendiren dinamik bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Foucault, 2015). Foucault, iktidarı yalnızca üst düzey yapılarla açıklamak ve yukarıdan dayatılan baskıcı bir güç olarak görmek yerine, hayatlarımızı yapılandıran kurumlar, söylemler ve günlük uygulamalar ağı üzerinden işleyen yaygın bir güç olarak tanımlamaktadır (Allen, 2002). İktidar toplumun her katmanında mikro seviyelerde dağılmaktadır (Keskin, 2005). Foucault'ya göre bireyler, önceden var olan özerk varlıklar değillerdir; onlar özneleşme süreçleri yoluyla özneler haline gelirler. Bu durum, kimliklerimizin, davranışlarımızın ve hatta arzularımızın çeşitli iktidar

mekanizmaları aracılığıyla inşa edildiğini göstermektedir. Okullar, hastaneler, hapishaneler gibi kurumlar ile normlar ve uygulamalar bu süreçte kritik roller üstlenir (Tekelioğlu, 2003). Örneğin, panoptikonla sıkça örneklendirilen gözetim teknikleri, bireylerin kendilerine dayatılan normları ve beklentileri içselleştirmelerine yol açarak davranışlarını etkin biçimde düzenlemelerini sağlamaktadır. İktidar bireylerin özneleşme süreçlerini şekillendirir; bireyler, iktidar ilişkileri içinde özne olarak inşa edilir (Foucault, 2015). Ayrıca, iktidar ve özne oluşumu doğası gereği iç içe geçmiştir. İktidar, bireyleri "normatif" veya "kabul edilebilir" olanı tanımlayarak özneler haline getirirken, bu özneler yalnızca pasif alıcılar değildir; her zaman direniş için alan mevcuttur (Keskin, 2005). Bireyler, onları biçimlendiren söylemleri sorgulayabilir, müzakere edebilir ve hatta dönüştürebilir, bu da iktidar ile özne arasındaki ilişkinin sürekli evrim geçirdiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda Foucault, iktidarın var olduğu her alanda direnişin de varlığını vurgulamaktadır Foucault, 2015).

Özetle, Foucault'nun analizi, iktidarın üretken ve yapılandırıcı doğasını ortaya koyar; yani, iktidar, kontrol ettiği düşünülen özneleri yaratan bir güç olarak işlev görür. Kimliklerimiz, karmaşık iktidar ilişkileri ağı içinde sürekli olarak inşa edilmekte ve yeniden şekillenmekte olup, bu yapıların içinde bile direniş ve değişim potansiyeli daima varlığını sürdürmektedir.

2.2.5 Sennett'te özneleşme ve benliğin dönüşümü

Modernleşme süreciyle birlikte dönüşen iş yaşamı, kentleşme pratikleri ve kamusal etkileşim biçimleri, bireyin toplumsal gerçeklik içerisindeki konumunu yeniden tanımlamaktadır. Richard Sennett, bu dönüşümün bireyde yarattığı kırılganlık hâllerini, direnç geliştirme kapasitelerini ve etik özneleşme süreçlerini sosyolojik bir perspektifle ele alan önemli düşünürlerden biridir.

Sennett'in çalışmaları, geç kapitalist toplumda toplumsal yapının bireysel deneyim üzerindeki etkilerini anlamada kavramsal olarak zengin ve çok katmanlı bir çerçeve sunmakta; bireyin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda kültürel ve ahlaki düzeyde nasıl biçimlendiğine ışık tutmaktadır (Sennett, 2015, s. 97-105).

Sennett'in sosyolojisi yalnızca yapısal analizlere değil, aynı zamanda gündelik hayat deneyimlerine, bedenin sahnelenme biçimlerine ve ilişkisel süreçlere odaklanmaktadır.

Bu yaklaşım, bireyin yalnızca nesneleştirilmiş bir varlık olmadığını, aynı zamanda etik yönelimler ve estetik tercihlerle şekillenen bir özne olarak kurulduğunu savunmaktadır (Sennett, 2015).

Sennett'in en çok tartışılan kavramlarından biri olan "karakter", bireyin yaşamı boyunca geliştirdiği tutarlılık, bağlılık ve amaç duygusunun toplumsal biçimlenişini ifade eden bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Yazar, Karakter Aşınması (2014) adlı çalışmasında, karakterin yalnızca bireysel ya da psikolojik değil; aynı zamanda tarihsel, kurumsal ve yapısal bir inşa sürecine tabi olduğunu vurgulamaktadır (Sennett, 2014, s. 9-15).

Modern iş yaşamında yaygınlaşan esnek çalışma şekilleri, kurumsal belirsizlik ve değişimin sürekliliği, bireyin yaşamında istikrarlı bir yön oluşturmasını ve kimliğini sabit referans noktaları üzerinden inşa etmesini güçleştirmektedir. Sennett'e göre bu durum, karakterin etik tutarlılığını aşındıran yapısal bir kırılmaya işaret etmektedir (Sennett, 2014, s. 9-15).

Sennett'e göre modern birey, geçmişle anlamlı bir bağ kurmakta zorlanmakta, geleceğe dair düşüncelerini ise kısa vadeli hedeflerle sınırlamaktadır. Bu durum, yalnızca karakterin aşınmasına değil; aynı zamanda bütünlüğünün parçalanmasına yol açmaktadır. Sennett, karakterin bireyin yaşamı boyunca geliştirdiği tutarlılık, bağlılık ve amaç duygusuyla biçimlendiğini; ancak kurumsal mobilitenin bireyi sürekli olarak yeni ortamlara, yeni rollere ve ilişkisel biçimlere uyum sağlamaya zorladığını belirtmektedir. Bu nedenle birey, uzun vadeli bir öz-kimlik anlatısı kurmakta güçlük yaşamaktadır. Etik bağlılıkların yerini performans ölçütleri, sadakatin yerini ise kurumsal mobilite aldıkça; bireyin içsel sürekliliği —yani zaman içinde kendilik algısını koruyabilme kapasitesi— ciddi biçimde zayıflamaktadır (Sennett, 2014, s. 21-35).

Richard Sennett'in emek anlayışı, modern kapitalizmin birey üzerindeki dönüştürücü etkilerini anlamak için özgün ve derinlikli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır.

Sennett'e göre modern iş yaşamı, yalnızca üretim biçimlerini değil, bireyin emeğe yüklediği anlamı da köklü biçimde dönüştürmekte, bu dönüşüm, özellikle görünmeyen emek biçimleri bağlamında belirginleşmektedir. Günümüz kurumları, bireyin iş süreçlerine kattığı özen, tutarlılık, dikkat ve etik bağlılık gibi niteliksel katkıları tanımakta

yetersiz kalmakta; hatta bu tür katkılar, kurumsal yapılar tarafından sistematik biçimde görünmez hâle getirilmektedir (Sennett, 2015).

Sennett, bireyin emek yoluyla inşa ettiği benlik bütünlüğünün, esnek çalışma biçimleri ve kısa vadeli kurumsal ilişkiler tarafından tehdit edildiğini ileri sürmektedir. Bu tehdit, yalnızca fiziksel üretim süreçlerini değil, aynı zamanda bireyin süreklilik arz eden bir kendilik algısı geliştirme kapasitesini de zayıflatmaktadır. Özellikle belirsizliğin kurumsal norm haline geldiği ve geçici projeler etrafında şekillenen iş ortamlarında, bireyin çabasına içkin olan anlam üretimi, etik sorumluluk ve süreklilik, çoğu zaman performansa dayalı değerlendirme sistemlerinin ve denetim mekanizmalarının dışında kalmaktadır. Bu bağlamda görünmeyen emek, yalnızca karşılığı verilmeyen ya da kurumsal kayıtlara geçmeyen çaba biçimlerini değil; aynı zamanda kurumsal hafızada iz bırakmayan, ölçülebilir çıktılara dönüşmeyen ve performans kriterleriyle ilişkilendirilemeyen niteliksel emek türlerini de kapsamaktadır (Sennett, 2014).

Görünmeyen emeğin sistematik biçimde değersizleştirilmesi, bireyde hem etik bir çözülmeye hem de varoluşsal bir kırılmaya yol açabilmektedir. İşin yalnızca dışsal çıktılar üzerinden değerlendirilmesi, içsel bağlılıkların, sorumluluk bilincinin ve süreklilik arzusunun göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Bu durum, bireyin yalnızca performans sergileyen bir aktör olarak konumlandırılmasına; bir başka deyişle, ne yaptığı kadar, bunu nasıl ve hangi değerlerle yaptığına ilişkin boyutların silikleşmesine zemin hazırlamaktadır.

Bu çerçevede Sennett, emeği yalnızca teknik ya da ekonomik bir faaliyet olarak değil; aynı zamanda öznel bir yönelim, toplumsal bir ilişki biçimi ve etik bir tutum olarak kavramsallaştırmaktadır. Ancak modern kurumsal yapılar, emeğin bu çok katmanlı doğasını parçalamakta; görünmeyen emek biçimlerini kurumsal sistemlerin dışında bırakabilmektedir. Dolayısıyla bireyin işe kattığı kişisel tarih, anlam arayışı, ahlaki tutarlılık ve içsel motivasyon gibi nitelikler, performans odaklı kurumsal değerlendirme sistemlerinde çoğu zaman karşılık bulamamakta; bu nedenle anlamını ve değerini yitirmektedir (Sennett, 2015). Sonuç olarak, Sennett'in emek anlayışı, görünmeyen emeğin yalnızca sömürülen değil, aynı zamanda tanınmayan bir çaba olarak ele alınması gerektiğini vurgular. Bu perspektif, kurumların bireyle kurduğu ilişki biçimini

sorgulamakta; emeğin yalnızca nicel çıktılarla değil, aynı zamanda öznel ve etik süreçlerle de değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir (Sennett, 2014, s. 93-122).

2.2.6 Marx'ın yabancılaşan emeği ve sennett'in karakter aşınması

Modern kapitalist toplumda emek, yalnızca üretim sürecinin bir aracı olmanın ötesinde; bireyin kendini ifade etme, toplumsal aidiyet kurma ve etik bir kimlik inşa etme biçimi olarak da önem taşımaktadır. Richard Sennett'in çalışmaları, emeğin bu çok katmanlı doğasını anlamlandırmak açısından önemli bir kuramsal derinlik sunmakta, özellikle görünmeyen emek biçimlerinin birey üzerindeki etkilerini ele alarak emek süreçlerini yalnızca ekonomik bir faaliyet değil; aynı zamanda etik ve estetik boyutları bulunan, özneleşme süreçleriyle iç içe geçmiş bir toplumsal deneyim olarak ortaya koymaktadır. Modern iş yaşamında bu boyutların giderek görünmez hâle gelmesi ise, bireyin karakter inşası, toplumsal ilişkileri ve yaşamına atfettiği anlam üzerinde yıpratıcı sonuçlar doğurmaktadır (Sennett, 2015, s. 17-45). Bu yaklaşımıyla Sennett, klasik emek teorilerinden ayrışmakta; emeğin gündelik hayatla, ilişkisellikle ve değer üretimiyle kurduğu bağlara odaklanarak farklı bir perspektif sunmaktadır.

Sennett'in analizinde öne çıkan temel kavramlardan biri, bireyin yaptığı işle kurduğu duygusal ve etik bağdır. Ona göre modern üretim biçimleri; hız, esneklik ve verimlilik gibi kapitalist öncelikler doğrultusunda biçimlenirken, bireyin yaptığı işle özdeşleşmesi ya da o işten anlam üretmesi giderek daha güç hâle gelmektedir. Bu dönüşüm, yalnızca üretim organizasyonlarını değil; aynı zamanda bireyin zaman algısını, işteki süreklilik deneyimini ve aidiyet kurma biçimlerini de etkilemektedir (Sennett, 2014). Emek bu bağlamda yalnızca görünür performansa indirgenmemekte; aynı zamanda duygusal yatırım, ilişkisel koordinasyon ve belirsizlikle başa çıkma gibi görünmeyen boyutlarıyla yeniden yapılandırılmaktadır. Sennett'in "görünmeyen emek" kavramsallaştırması, üretim sürecine dâhil olmasına rağmen ölçülemeyen, formel olarak tanımlanamayan ya da ücretle karşılığı verilmeyen emek biçimlerine işaret etmektedir. Özellikle hizmet sektörü, yaratıcı endüstriler ve bilgi işçiliği gibi alanlarda çalışanların performansı yalnızca iş sonuçlarıyla değil; iş süreçleri boyunca gösterdikleri sabır, özen, dikkat ve duygusal denge gibi niteliklerle de şekillenmektedir. Ancak bu tür katkılar çoğu zaman formel sistemler tarafından tanınmamakta; değerlendirme mekanizmaları üretimi yalnızca nicelik ve hız temelinde ölçmektedir. Bu nedenle görünmeyen emek, yalnızca

göz ardı edilen bir çaba değil, aynı zamanda sistematik biçimde değersizleştirilen ve silikleştirilen bir emek biçimidir.

Marx'ın yabancılaşma kuramı ile Sennett'in görünmeyen emek kavramsallaştırması, farklı dönemlerde üretilmiş olsalar da emek sürecindeki özne-kontrol ilişkisine dair benzer bir eleştirel bakış içermektedir. Marx, kapitalist sistemin emekçiyi ürününden, üretim eyleminden, insan doğasından ve toplumsal bağlardan uzaklaştırarak derin bir yabancılaşmaya sürüklediğini savunurken (Marx, 2018, s. 69-75), Sennett ise modern kurumsal yapılarda emeğin niteliksel yönlerinin değersizleştirilmesiyle bireyin karakter bütünlüğünün aşındığını ileri sürmektedir. Sennett'e göre bu aşınma, bireyin işe kattığı özen, dikkat, anlam üretme arzusu ve etik sorumluluğun görmezden gelinmesiyle derinleşmekte; emek, teknik çıktılara indirgenerek kişisel değerlerin sistematik olarak dışlandığı bir zemine oturmaktadır. Her iki yaklaşım da emeğin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda etik ve varoluşsal bir boyuta sahip olduğunu ortaya koymakta; bireyin kendini gerçekleştirme kapasitesinin, üretim ilişkilerindeki yapısal düzenlemeler tarafından zedelendiğine dikkat çekmektedir (Smith, 2007, s. 186–204).

Sennett'in görünmeyen emek üzerine kurduğu analiz, Marx'ın yabancılaşma kavramını günümüz iş koşullarında yeniden düşünmeye olanak tanımaktadır. Günümüz çalışma düzeninde çalışanın üretim araçlarıyla arasındaki mesafe yalnızca fiziksel değil; bilişsel ve duygusal düzeylerde de derinleşmektedir. İş tanımlarının esnekleşmesi, rollerin geçicileşmesi ve performansın standart ölçütlerle değerlendirilmesi, çalışanın yaptığı işle kurduğu öznel bağı zayıflatmakta; işe kattığı özen, dikkat, sabır ve anlam üretme arzusu sistematik biçimde görünmez kılınmaktadır (Sennett, 2015, s. 112-117). Bu görünmeyen emek bileşenleri, ölçülebilir olmamaları ve dönüşüm değerinden yoksun bulunmaları nedeniyle kurumsal sistemlerce tanınmamakta, bu da çalışanın kendi emeğine yabancılaşmasına neden olmaktadır. Böylece Sennett'in görünmeyen emek kavrayışı, Marx'ın üretim süreci üzerindeki kontrol kaybına dayalı yabancılaşma analizini; duygusal ve etik emeğin tanınmaması ile değersizleştirilmesi üzerinden güncelleme imkânı sunmaktadır (Marx, 2018, s. 100-108).

Sennett, emeğin yalnızca üretim değil; aynı zamanda bireyin kendilik inşası sürecinde merkezi bir rol oynadığını savunmaktadır. Emek süreci, bireyin dünyayla kurduğu ilişki

biçimini ve karakterini şekillendiren temel bir deneyimdir. Ancak modern kapitalist iş düzeninde bu ilişkinin sürekliliği, toplumsal faydası ve etik temelleri giderek belirsizleşmektedir. Sennett'e (2015) göre bu çözülme, yalnızca bireysel karakterin aşınmasına değil; emeğin içkin değerinin silinmesine de neden olur. Özellikle görünmeyen emek biçimleri (özen, dikkat, anlam üretme arzusu gibi nitelikler) bireyin kendisini değerli, üretken ve anlamlı hissetmesini sağlarken; bu emek sistematik olarak görünmez kılındığında, bireyin öz-değeri üzerinde yıpratıcı bir etki yaratmaktadır (Sennett, 2015, s. 45–110).

Marx'ın kuramında olduğu gibi, Sennett'in yaklaşımında da emek yalnızca ekonomik bir kategori değil; aynı zamanda toplumsal kimlik, etik yönelim ve duygusal bütünlükle ilişkili bir varoluşsal süreçtir. Yabancılaşmış emek, bireyin kendi emeğine ve kendine karşı duyarsızlaşmasına yol açarken; görünmeyen emek, bireyin sistem tarafından tanınmamasına, dolayısıyla görünürlük ve aidiyet duygusunu yitirmesine neden olmaktadır. Bu çerçevede, görünmeyen emek ile yabancılaşma arasında kurulan bağ yalnızca yapısal değil; aynı zamanda epistemolojik bir meseleyi de gündeme getirmektedir: Hangi emek biçimlerinin değerli kabul edildiği, hangilerinin sistematik olarak bastırıldığı sorusu, emek rejimlerinin normatif temellerine dair eleştirel bir sorgulamayı zorunlu kılmaktadır (Gandini, 2018, ss. 1039–1056).

Sonuç olarak, Sennett'in görünmeyen emek üzerine geliştirdiği analizler, Marx'ın yabancılaşma kuramının günümüz üretim ilişkileri bağlamında yeniden yorumlanmasına önemli bir katkı sunmaktadır. Görünmeyen emek, çağdaş kapitalizmin en yaygın ve sistematik yabancılaştırma biçimlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Sennett'in çalışmaları, emeğin yalnızca ekonomik bir zorunluluk değil; aynı zamanda etik, duygusal ve toplumsal bir kurgu olduğunu vurgular. Bu nedenle görünmeyen emek, yalnızca gözden kaçan bir kategori değil; aynı zamanda çağdaş toplumun yapısal eşitsizliklerini ve öznel yıpranma biçimlerini görünür kılan önemli bir analitik araçtır (Adams, 2022).

2.2.7 Denetim ve gözetim mekanizmaları ve toplumsal etkileri

Foucault bireyi sabit bir varlıktan ziyade tarihsel süreçler içinde inşası devam eden bir varlık olarak ele almaktadır. Normlar tarafından şekillendirilen birey yönetilebilir özneler haline gelmektedir (Foucault, 2021). Normlar, bir toplumda bireylerin kabul edilebilir

davranışlarını belirleyen kurallar, beklentiler ve değerler olarak adlandırılmaktadır ve kültürel değerler, inançlar, sosyalizasyon süreçleri, hukuki ve politik yapılar normların yapısını oluşturan faktörler olarak görülmektedir (Hofstede, 2001). Normlar, toplumsal yaşamda bireyleri sadece birtakım davranışlara uygun davranmaya teşvik etmekle kalmamakta, aynı zamanda onların bu normlara uyup uymadığını denetleyen bir mekanizma olarak da işlemektedir. Toplumsal normlara uygun davranmamak damgalanma ile son bulabilmektedir (Goffman, 2014). Damgalan birey dışlanabilmekte, sosyal olarak dezavantajlı konuma düşebilmekte ve ayrımcılığa uğrayabilmektedir.

Foucault, Bentham tarafından geliştirilen mimari bir proje olan Panoptikon adlı gözetime dayalı hapishane modelini, toplumsal normların bireyler üzerindeki denetim gücünü anlamak için metaforik olarak kullanarak, kritik bir çerçeve sunmaktadır. Bu model aracılığıyla modern toplumlardaki gözetim ve denetim mekanizmalarını açıklamak istemektedir. Panoptikon Yunanca kökenli bir kelimedir ve kapsamlı görüş sunan, her yeri gören anlamında kullanılmaktadır (Merriam-Webster, ty). Bireyler panoptik gözetim altındayken sürekli gözetlendiklerini düşündükleri için iktidarın zorlayıcı, disipline edici tavrına direkt maruz kalmadan kendilerini bekleneni ortaya koymak için disipline etmektedir (Foucault, 2024). Bu tarz bir yapı ile bireyler sadece gözetim altında tutulmamakta, zamanla normları içselleştiren özneler haline dönüşecek şekilde inşa olmaktadır. Dolayısıyla birey hem kontrol etmekte hem de hem kontrol edilerek yapının devamının garantörü olmaktadır. Gözetim teknolojileri ile panoptik yapı, günlük hayat içinde yaygın olarak kullanılmaktadır, modern toplumda güvenlik kameraları, dijital gözetim ve veri analitiği gibi araçlarla desteklenmektedir. Foucault'nun panoptik denetim anlayışı günümüze sosyal medya denetimleri, yapay zekâ destekli algoritmalar ve dijital izlerimizin takip edilmesi ile taşınmaktadır (Lyon, 2001). Sosyal medya, bulut bilişim, büyük veri ve yapay zeka gibi teknolojilerle dijital çağın yaşamımıza tam anlamıyla hakim olduğu 2000 yılı sonrası dönemde (Boyd ve Ellison, 2007) bireylerin gönüllü olarak gözetlenebilir olmayı kabul etmeye hatta teşvik etmeye başladıkları görülmektedir. Bireyler kendi denetim süreçlerine aktif katılım sağlamakta, konumlarını bildirmek, sosyal yaşam tercihlerini ve aile yaşamlarını görünür yapmak gibi davranışlarla kendi mahremiyetlerinden ödün vererek görünür olmayı bir norm haline getirmektedir (Bauman ve Lyon, 2016, s. 35).

Bireyin yaşadığı toplumun içinde hatta internetin sağladığı imkanlarla bugün dünya genelinde kabul görmek, onaylanmak ve dikkat çekmek istemesi ile gözetlenme arzusu arasındaki bağlantılı üzerine konuşulmaktadır (Bauman ve Lyon, 2016, s. 32-36). Sayıca az olanın çoğunluğu gözetlediği panoptikon yapısı aksine artık çoğunluğun da birbirini gözetlediği bir yaşam normalize edilmektedir.

2.2.8 Kurum içi iktidar 'denetim mekanizmaları'

Çalışma yaşamında kurumsal denetim, yalnızca formal standartlarla değil; çalışanların eylemlerini kurumun hedefleriyle uyumlu hale getiren içsel normlar, değerler ve vizyonlar üzerinden de şekillenmektedir (Rauter vd., 2023, s. 1040–1043). Kontrol uygulamaları resmi ve gayri resmi kontrollerin değişen kombinasyonlarından oluşabilir. Resmi kontroller resmi olarak belgelenmiş kurallara dayanır ve sıklıkla yöneticiler tarafından uygulanırken, resmi olmayan kontroller kurum kültürünün oluşturduğu normlara dayalıdır ve sıklıkla kurum yöneticileri tarafından yürürlüğe sokulur (Baldauf, vd, 2005). Kurumlarda farklı kontrol hedefleri karşımıza çıkmaktadır. Örneğin sonuç kontrolleri hedeflere ve sonuçlara ulaşmaya odaklanır, süreç kontrolleri prosedürlere uygunlukla ilgilidir ve normatif kontroller çalışanlar arasındaki değer uyumunu hedef alır (Weibel vd., 2016, s. 437-462). Kontrol uygulamalarının amacı genel olarak çalışanlara ilgili performans standartları hakkında bilgi verilmesini sağlamak, norm dışı davranışları düzeltmek ve etkili performansı teşvik etmektir (Verburg, vd. 2018). Kurumsal hedefleri karşılamak için kullanılan çeşitli kontrol mekanizmaları; performans değerlendirmeleri, disiplin politikaları, çalışan gözlemleri ve çalışan eğitimleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma yaşamında kullanılan denetim ve gözetim sistemleri, kurumun üretkenliği, güvenliği ve uyumu sürdürmeleri için değerli araçlar olabilmekte ancak kurumların bu mekanizmaları sorumlu bir şekilde uygulaması, çalışanların gizlilik haklarına saygı duyması ve olumlu bir çalışma ortamını teşvik etmesi çok önem taşımaktadır. Kurumlarda kullanılan bazı gözetim sistemlerine aşağıda yer verilmektedir (Jahagirdar ve Bankar, 2020).

CCTV Kameralar; işverenler, güvenlik amacıyla işyerindeki alanları izlemek için sıklıkla kapalı devre televizyon (CCTV) kameraları kullanmaktadır.

Bilgisayar İzleme Yazılımı; işverenler, çalışanların ziyaret edilen web siteleri, görevlerde harcanan süre ve tuş vuruşları gibi bilgisayar etkinliklerini izlemek için yazılım kullanabilmektedir. Bu yazılımlar, genellikle çalışanların işle ilgili görevlere odaklanmasını sağlamak için kullanılmaktadır.

Geçiş Kontrol Sistemleri; bu sistemler işyerinin belirli alanlarına girişi kısıtlamaktadır. Çalışanların belirli odalara erişmek için anahtar kartlarına veya biyometrik (retina, parmak izi vb.) taramalara ihtiyacı olabilmektedir.

Zaman ve Devam Sistemleri; çalışanların işe ne zaman geldiklerini, ne zaman işten ayrıldıklarını, molalarda ne kadar zaman harcadıklarını takip eden sistemler olarak karşımıza çıkmaktadır.

E-posta ve İletişim İzleme; işverenler, şirket politikalarına uygunluğu sağlamak ve hassas bilgi sızıntılarını önlemek için çalışanların e-postalarını ve diğer iletişim kanallarını izleyebilmektedirler.

GPS Takibi; uzaktan çalışan veya sık seyahat eden çalışanlar için, konumlarını ve hareketlerini izlemek amacıyla GPS takibi kullanılabilmektedir.

Kurumların kullandığı gözetim mekanizmaları söz konusu olduğunda yasal ve etik hususları da göz ardı etmemek gerekmektedir. İzleme ihtiyacı ile çalışanların gizlilik hakkı arasında denge kurmak çok önemlidir. Yasalar ve düzenlemeler ülkeye göre değişiklik göstermekte ve işverenlerin çalışanlarını ne ölçüde izleyebileceğini belirlemektedir. İşverenlerin sıklıkla çalışanları kullanılan izleme türleri hakkında bilgilendirmesi ve uygun olduğu durumlarda onların onayını alması gerekmektedir (Martin ve Freeman, 2003).

Yetkisiz erişimi ve olası kötüye kullanımı önlemek için toplanan verilerin korunması önem taşımaktadır. Etik hususlar dikkate alınarak ve çalışanda yaratılacak olan etki olumluya çevrilerek kullanılması mümkün olursa bu mekanizmaların doğuracağı pozitif katkılardan bir tanesi verimlilik olarak karşımıza çıkmaktadır. İzleme sistemleri, zaman kaybettiren faaliyetleri engelleyerek ve çalışanların görevlere odaklanmasını sağlayarak verimliliği artırmaktadır. Bunun yanında dengeler sağlanamazsa aşırı gözetim, çalışanlar

arasında güven eksikliğine ve moralin düşmesine neden olabilmektedir bu nedenle izleme ve güven arasında bir denge kurmak önem taşımaktadır (Martin ve Freeman, 2003).

Gözetim sistemleri hem fiziksel hem de dijital alanda işyeri güvenliğini artıran, çalışanları ve şirket varlıklarını koruyan hem de çalışanların şirket politikalarına, sektör düzenlemelerine ve yasal standartlara uymasını sağlayan mekanizmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum kültürünün oluşturduğu hakim söylem kurum içinde denetim ve gözetim mekanizmalarının kontrolünde öznelerini inşa etmektedir.

2.3 Kültür Kavramı

2.3.1 Kültür kavramı üzerine sosyolojik bakış

Edward Tylor 19. yüzyılda kültür kavramının ilk tanımını yapmıştır. Kültürü; bilgi, inanç, sanat, hukuk, ahlak, gelenek ve insanın edindiği diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütün olarak tanımlamaktadır. Kültür, bir grubun veya toplumun üyeleri için ortak olan inanç, davranışlardan oluşmaktadır. Kültür aracılığıyla insanlar ve gruplar kendilerini tanımlamakta, toplumun ortak değerlerine uyarak topluma katkıda bulunmaktadırlar. Kültür, bireylerin yaşamlarını anlamlandırırken kullandıkları sembollerin, normların ve değerlerin tarihsel birikim sonucunda şekillenmiş bütünüdür. Bu normlar ve değerler geçmişten günümüze aktarılmış, toplumsal kabul görmüş ve kültürel mirasın temelini oluşturmuştur. Böylece kültür, her topluma kendine özgü bir kimlik kazandıran biricik bir yapı haline gelmektedir (Geertz, 2017, s.13-15)).

Toplumu, sürekli olarak sosyal etkileşime dahil olan bir grup birey veya aynı sosyal bölgeyi paylaşan, aynı siyasi otoriteye ve baskın kültürel beklentilere tabi olan büyük bir sosyal grup olarak tanımlayabilmekteyiz. İnsan doğduğu ve büyüdüğü ulusal kültür ortamının etkisinde kaldığı kadar evrensel kültür ortamının da etkisinde kalmaktadır. Bu sayede olayları algılayıp değerlendirirken ve harekete geçerken kendisine standartlar yaratmaktadır. Kültür insanı yeniden üretirken, insan da kültürü yeniden üretmektedir (Giddens, 1984, s. 25-28).

Örgüt kavramı Yunanca organon kelimesi kökenlidir, Fransızca organizasyon kelimesinin dilimizdeki karşılığıdır. Bir grup insanın ortak amaca sahip olması ya da sistematik halde teknik, sosyal ve ekonomik iş birliği sistemi içinde olmaları anlamı

taşımaktadır (Eren, 2012). Örgütler beşeri ve sosyal kaynakları bir araya getiren ve bir arada tutan açık sistemler olarak tanımlanabilmektedir. Bu noktada kendilerine özgü kültür ve alt kültürlere sahip minyatür toplumlar olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır (Schein, 2010, s. 27). Kurum kültürüne; kurumsal kültür, organizasyonel kültür, şirket kültürü de denilmektedir. Kurum kültürü, kurumda hakim olan liderlik yaklaşımı, iletişim tarzları, kurum içi mesajlar ve kurumsal kutlamalar dahil olmak üzere çeşitli şekillerde kendini gösterebilmektedir (Schein, 2010, s. 23-27). Kurumsal kültürü tanımlamak için günümüzde yaygın olan kullanımlara; müşteri odaklı, yenilikçi, eğlenceli, etik, araştırma odaklı, teknoloji odaklı, süreç odaklı, hiyerarşik, aile dostu kavramları örnek verilebilmektedir. Kurum içinde insan eliyle geliştirilen bu kültür, kurumda çalışanların işlerini yaparken ortaya koydukları düşünsel ve eylemsel tercihleri için belirleyici nitelikte olmaktadır. Bir yandan kural koyarak sınırlayıcı diğer yandan kurumun ömrü boyunca oluşmuş ve gelişmiş olması dolayısıyla öğretici nitelik taşımaktadır. Kurum içinde bütünlüğü sağlayarak, kurumu dışarıya uyarlamayı amaçlamaktadır. Bu adaptasyon kapitalist ve küreselleşen sistem içindeki rekabet olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum kültürü, kurum içinde baskın kültür olarak tanımlanırken, kurumun varlığını sürdürdüğü toplumun alt kültürü olarak nitelendirilebilmektedir (Hofstede, vd., 2010, s. 373-376). Kurum içinde baskın kültür olarak nitelendirilmesi, kuruma kişilik kazandıran makro bakış açısı olmasından kaynaklanmaktadır. Kurum içinde yer alan alt kültürler, belli sayıda kişiler tarafından paylaşılan değerleri temsil etmektedir. Kurum kültürünü, kurumun iş yapış şekli, o kurumda işlerin nasıl yürüdüğü olarak da özetlemek mümkün olacaktır. Kurum kültürünü oluşturan öğelerin içinde, kurumun değerleri, inanç ve tutumlar, kurumsal normlar, kurumun liderlik anlayışı, kurumda hayata geçirilme alışkanlığı olan tören ve adetler, kurumda kullanılan baskın dil ve semboller, prosedür ve uygulamalar, kullanılan teknoloji, fiziki çevre, mimari ve kurumun geçmiş deneyimleri yani kurumsal hafızanın yeterli olup olmaması bulunmaktadır (Schein, 2010, s. 23-28). Örneğin, ramazan ayında öğle yemeği çıkıp çıkmaması, binada engelliler için düşünülmüş hayatı kolaylaştıran ekipman olup olmaması, terfilerde cinsiyet eşitliğine önem verilip verilmemesi, kurum için kullanılan dilin eril dil olup olmaması ya da şiddet içeren bir yapıda olup olmaması, kurumda kutlanılan özel günlerin azınlıklar için de kapsayıcı olup olmaması, kullanılan teknolojinin içinde yaşanılan yüzyıla uygun olup olmaması verilecek örnekler arasında

bulunmaktadır. Kurum içinde kültürün fiziksel yansımaları; kurum logosu, bina ve dekorasyonu, kılık kıyafet yönetmeliği, ofisin düzeni (açık ofis kullanımı olup olmaması), kullanılan araç gereçler (manuel ve listeli takipler ya da tablet destekli teknolojik kullanım), organizasyon şeması (yatay mı dikey mi) ve kurumun prosedürleri (bürokrasi yoğunluğu) olmaktadır Şimşek, vd., 2011).

Davranışsal yansımalara; kurumda hayata geçirilen törenlerin niteliği ve niceliği, kurumun iç ve dış müşterisine kullanmayı tercih ettiği iletişim şekli, geçerli görülen ve kullanılan performans ya da hedef sistemi doğrultusunda ödül ya da ceza verme yaklaşımı, takım çalışmasına yatkınlık ve kurum içi sosyal etkileşim örnek gösterilebilmektedir (Schein, 2010, s. 23-38). Sözel yansımalara da kurum için hitap etme şekilleri (hanım/bey hitaplarının kullanılıp kullanılmaması), kurumun markasını ortaya koyduğu sloganlar ve kurum için anlatılan hikayeler ve bu hikayelerde kahramanlaştırılan kişi ya da olaylar (çok ve karşılık beklemeden çalışmanın, sürekli mesaiye kalmanın kahramanlaştırılması ya da kuruma aidiyeti yüksek olan kişinin kahramanlaştırılması) örnek gösterilebilmektedir (Schein, 2010, s. 35-38).

Kurumlar örgütlü yapılarını oluştururken iş bölümünü odağa almaktadır. Kurum içinde ortak inançların güçlü bir paydasından söz etmek her zaman mümkün olmamaktadır ancak, bireysel kişiliğin güçlendiği bu yapıda rasyonellik ön plana çıkmaktadır. Kurum yapısında bu sebeple farklı bir kurum içi ahlaki yapı kurmak gerekliliği doğmakta bu ahlaki yapı da kurum kültürü ile sağlanmaktadır (Deal ve Kennedy, 1982).

Kurum kültürü bir yandan da örgütlü toplumun ürünüdür. Bireylere nelerin yapılması gerektiğini ve nasıl yapılması gerektiğini öğreten hatta onları belirlenmiş kurallar ve ödül – ceza sistemi ile bu yolda tutan bir yapı sunmaktadır aynı günlük hayatta olduğu gibi. Toplumsal kültürün oluşum sürecine benzeyen bir süreçle ortaya çıkan kurum kültürü önce kurum-çevre ilişkilerindeki uyum sorunlarına ve kurum içi ilişkilere yönelik sorunlara çözüm üretmeye başlamıştır. Çözümler tekrarlayan benzer sorunların çözümünde de kullanılarak benimsenmiş ve doğrular olarak kabul edilmiş; normlara, değerlere, inançlara dönüşmüştür. Zamanla bu normlar, değerler ve inançlar kurum çalışanlarınca paylaşılmaya başlanmış ve kuruma bünyesine yeni katılanlara aktarılmıştır (Doğan, 2007, s.109).

Kolektivist kültürde benlik, öncelikli olarak grup içi üyelik üzerinden tanımlanmaktadır. Kolektivistler, genellikle hiyerarşik olarak örgütlenmekle birlikte, kaynaklarını grup üyeleriyle paylaşmaya ve grup içi üyelerle karşılıklı bağlılık geliştirmeye önem vermektedirler (Hui ve Triandis, 1986). Grup içi bir üyeyse davranışları özverili olarak adlandırılmakta, grup dışı üyenin davranışları kayıtsız bulunmaktadır. Çalışan kurum içinde karşılaştığı problemleri tanımlamak ve bu problemlere çözüm üretebilmek için kurumun mevcut iş yapış şekillerinden yola çıkarak kendini gerçekleştirme imkanı buldukça özgüvenini kazanmakta, güvende hissettiği ortamda kuruma aidiyeti artmaktadır. Kurum ile çalışanın özdeşleşme oranı arttıkça koordinasyon kolaylaşmakta ve çözüm için harcanan zaman ve para azalmaktadır (O'Reilly vd., 1991)

Kültür ve kurum kültürünün insan odağında birbiriyle ayrılmaz bir bütün olduğu görülmektedir; ikisi de insanın birlikte yaşaması ve çalışmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Hofstede, 2001). Toplum da kurum da bir sosyal sistemdir. Parsons'a (1951) göre sosyal sistem, bireyler, gruplar ve kurumlar arasında var olan tutarlı bir bütün oluşturan kalıplaşmış ilişkiler ağıdır (Parsons, 1951)

Kültür ve kurum kültürünün insan odağında birbiriyle ayrılmaz bir bütün olduğu görülmektedir; ikisi de insanın birlikte yaşaması ve çalışmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Schein, 2010). Toplum da kurum da bir sosyal sistemdir. Parsons'a (1951) göre sosyal sistem, bireyler, gruplar ve kurumlar arasında var olan tutarlı bir bütün oluşturan kalıplaşmış ilişkiler ağıdır. Toplum bu anlamda kapsayıcı bir sosyal sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumdan gelip kurumda hem yöneten hem de yönetilen olarak görev alan, yer edinen insan da sistemin en temel yapı taşıdır. Toplum insan vasıtasıyla diğer bir ifadeyle insan eliyle kurumun içinde kültürün şekillenmesine katkıda bulunmaktadır, toplumsal kültür kurumsal beklentiler ve hedefler çerçevesinde çok daha küçük bir alanda yeniden üretilmektedir (Parsons, 1951).

Otoriter yönetimin hâkim olduğu toplumsal kültürlerde, kurumlarda otokratik liderliğin daha fazla kabul görmesi kaçınılmazdır (Hofstede, 2001). Benzer biçimde, toplumsal kültür tarafından meşrulaştırılan otoriter ebeveyn tutumları, bireylerin aile ortamında bu tarz otoriteye uyum göstermesine yol açmakta; bu deneyim, kurumlarda uygulanan otoriter yönetim biçimlerine de daha yüksek uyum ve kabul oranı ile yansımaktadır

(Aycan ve Kanungo, 2000). Bizim de dahil olduğumuz Doğu kültürünün kolektif yapısı dolayısıyla literatürde ‘paternalistik liderlik’ (Aycan ve Kanungo, 2000) ya da Türkçe karşılığıyla ‘babacılık’ (father-like) olarak adlandırılan kurum içi davranışlar, aile atmosferi yaratma çabası şeklinde görülmektedir; kuruma bağlı yöneticiler ve liderler, çalışanlara gösterdikleri ilgiye ve sağladıkları korumaya karşılık sorgusuz itaat ve sadakat beklemektedir (Aycan ve Kanungo, 2000).

Türkiye’de çalışanların, aile ortamına benzeyen kültüre sahip kurumlarda çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir. Kurumların aile benzeri bir atmosfer yaratması, çalışanların kurumsal değerlerle kişisel değerlerini daha kolay örtüştürmesine imkân vermekte ve bu da çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirmektedir. Çalışan–kurum özdeşleşmesinin artması ise, kurumun uzun vadeli performansına olumlu katkı sağlamaktadır (Wasti, 2000).

2.3.2 Kurum kültürü ve kurum kültürü modelleri

Farklı tanımları bulunan kurum kültürü kavramını açıklarken farklı modeller geliştirilmiştir. Kurum kültürü üzerine yapılan ve aşağıda Tablo 1.’de yer alan araştırmalar her kurumun temel amacı olan başarıyı sağlama amacını taşımaktadır. Kurum için başarıyı getiren faktörlerden birisi de kurumun kültürüdür ve bu nedenle araştırmacılar başarılı olmayı sağlayacak en uygun kurum kültürü modelini belirlemek için çalışmışlardır. İfade edilen ortak nokta, kurumlar için ideal bir kurum kültürü türünün bulunmadığı yönündedir. Her kurum için ayrı ayrı kendileri için uygun olabilecek bir kültürü türünden bahsetmek mümkün olmaktadır. Literatürde yer alan kurum kültürü modellerinden en sık yararlanılanlar aşağıda tabloda gösterilmekte ve en çok kullanılanları açıklanmaktadır (Tablo 1).

Tablo 1. Kurum Kültürü Modelleri

Yazarlar	Model/Kavram	Yıl
T. Parsons	AGIL Modeli	1973
R. E. Miles ve C. C. Snow	Kurum Kültürü Sınıflandırması	1978
G. Hofstede	Kurum Kültürü Modeli	1980
W. Ouchi	Z Teorisi Modeli	1981
T. E. Deal ve A. A. Kennedy	Kurum Kültürü Modeli	1982
E. J. Wallach	Kurum Kültürü Modeli	1983
E. Schein	Kurum Kültürü Modeli	1985
R. H. Kilmann	Kurum Kültürü Modeli	1987
T. Kono	Kurum Kültürü Modeli	1990
D. Denison	Kurum Kültürü Modeli	1990
R. Harrison ve C. Handy	Kurum Kültürü Sınıflandırması	1993
R. D. Denison ve A. K. Mishra	Kurum Kültürü Modeli	1995
R. Goffee ve G. Jones	Çift S Modeli	1996
K. Cameron ve R. Quinn	Rekabetçi Değerler Modeli	1999

**Bu tablo, literatürde yer alan kurum kültürü modelleri esas alınarak tezin yazarı tarafından hazırlanmıştır.*

Geert Hofstede, 1967 ile 1973 yılları arasında kültürlerin analizi için dünyayı dolaşarak elliden fazla ulusal kültür üzerinde yaptığı araştırma sonucunda kültürün dört boyutundan söz etmektedir. Bunlar;

– Güç Mesafesi

– Belirsizlikten kaçınma

– Erillik – Dişillik

– Bireysellik- kolektivizm olarak karşımıza çıkmaktadır.

Güç Mesafesi; toplumda daha düşük güce sahip kişilerin toplumun kurum ve kuruluşlarındaki gücün dağılımındaki eşitsizlikleri ne ölçüde kabul ettiği üzerinde durmaktadır. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda belirgin bir hiyerarşik yapıdan söz edilmektedir. (Hofstede, 1980, s. 45). Fiziksel, entelektüel ve kültürel sermaye konusunda aynı düzeyde olmayan insanların bu eşitsizlikle nasıl başa çıktıkları güç mesafesinin asıl konusunu oluşturmaktadır. Toplumsal yapıda olan bu tür eşitsizlikleri devam ettiren

egemen güçler bulunduğu için hiçbir toplumda tam bir eşitliğe ulaşıldığı görülmemektedir. Eşitsizlik derecesi küçük güç mesafesi (0) ile büyük güç mesafesi (100) arasında sonuç veren Güç Mesafesi Ölçeği ile ölçülmektedir (Hofstede, 1983, s. 81).

Belirsizlikten Kaçınma; Yaşanılan belirsizlikler karşısında toplumun ne kadar tehdit altında hissettiğini konu almaktadır. Bu belirsizlik durumunun üstesinden gelmek için resmi kurallarla yaşama, mutlak gerçeklere inanma, uzmanlaşmaya çalışma ve farklı fikirlere tolerans düşüklüğü yaşandığı görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma oranı artan toplumların stres ve saldırganlık kavramları ile karakterize edildiği görülmektedir (Hofstede, 1983, s. 81).

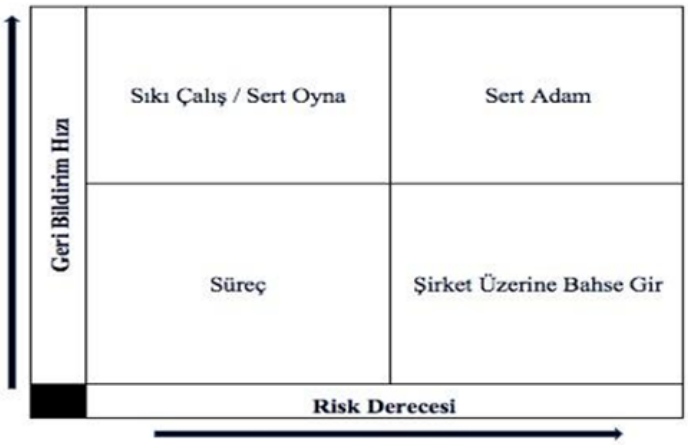
Erillik ve Dişillik; Eril değerler olarak başarı, kahramanlık, performans, rekabet; dişil değerler olarak da iş birliği, alçakgönüllülük, hizmet, dayanışma kavramları ön plana çıkmaktadır (Hofstede, 1989, s. 392). Bu boyut, kültürün bakım ve dayanışmaya karşı performans ve başarıyı vurgulama derecesidir. Eril kültür, cinsiyetler arasındaki farklılıkları vurgularken, dişil kültür cinsiyet farklılaşması asgari düzeyde görülmektedir (Cohen, 2006, s. 107). Bireysellik ve Kolektivizm; Toplulukta bireylerin entegrasyon derecesini yansıtmaktadır. Bireysel toplumda insanlar, diğer insanlar, aile ve arkadaşlarıyla daha zayıf bağlara sahipken, kolektivist toplumda ise grup içi bağlılık, yardımlaşma ve sadakat daha yüksek düzeyde görülmektedir. Bireyselcilikte, bireyler düşüncelerini direkt olarak ifade eder, bireysel seçimler önceliklidir ve ben odaklı bir yapı karşımıza çıkmaktadır. Kolektivist yapıda ilişkiler önceliklidir, biz kültürü gelişmiştir ve grup içi uyumu bozmamak için gerekirse tartışmalardan kaçınma görülmektedir (Hofstede, 1983, s. 81).

Deal ve Kennedy tarafından geliştiren örgüt kültür modelinde, iç içe geçmiş olan altı kültürel unsurdan söz edilmektedir. Birinci unsur ‘tarih’ kavramıdır. Ortak geçmişin hikayeleştirilmiş ortak dile getiriliş şekli kurum kültürünün temelini oluşturmaktadır. Gelenekler, bireyleri kurumun üzerine yapılandırıldığı değerlere bağlı tutmaktadır. İkinci unsur, değerler ve inançlardır; bunlar sayesinde kurum içinde neyin gerçekten önemli olduğu ve kurumun neyi temsil ettiği ortaya konmakta ve kültürel kimlik oluşmaktadır. Üçüncü unsur ritüeller ve törenlerdir; çalışanların her gün yaptıkları ve onları bir araya getiren davranışsal döngülerdir. Örneğin, sabah kahvaltıları, iş çıkışı vedalaşma, ramazan

ayında iftar yemeğine gitmek, doğum günlerinde pasta kesmek (Deal ve Kennedy, 1982, ss. 4-15).

Deal ve Kennedy tarafından kullanılan altı kültürel unsurdan dördüncüsü, şirket değerini örneklendiren hikayelerdir. Hikayeler sayesinde çalışanlar kendilerinden beklendiğini öğrenmektedirler. Beşinci unsur, kahraman figürleridir. Kurum içinde rol model olarak hizmet ederler, sözleri ve davranışları ile hedeflenen ideali işaret etmektedirler. Son unsur ise kültürel ağ yani kurum içi gayri resmi ağdır. Çoğunlukla en önemli bilgilerin öğrenildiği yerdir. Örneğin, kendi yorumlarını hikayeleştirenler, dedikodu yapanlar, üstlere haber taşıyan casuslar, dolaylı yoldan yönetime kulaktan kulağa bilgi gönderenler, kültürel değerlerin gardiyanlığını yapanlar (Deal ve Kennedy, 1982, ss. 11-15).

Deal ve Kennedy (1982), çeşitli kuruluşlarda iç içe geçmiş bu kültürel unsurları inceleyerek dört farklı kültür türünün yanı sıra kültürel kalıpları ve uygulamaları etkilediğini düşündükleri iki pazar faktörü belirlemiştir. İlki, bir kurumun temel faaliyetleriyle ilişkili risk derecesi ikincisi de kurumun uygulanan eylemlerinin ve stratejilerinin başarılı olup olmadığını öğrenme hızı. Alınan kötü bir kararın taşıdığı riskin ve / veya bir kararın doğru olup olmadığını anlamak için gereken sürenin, kurumda kültürel unsurların nasıl geliştiği ve kurumun çalışanlarına nasıl ilham verdiği üzerinde etkisi olduğuna inanıyorlardı (Deal ve Kennedy, 1982). Deal ve Kennedy altı unsur ve iki faktörü kullanarak dört kültür tipi tanımlamışlardır (Şekil 1).



Şekil 1. Deal ve Kennedy'nin Dört Kültür Tipi (Deal ve Kennedy, 1982)

Deal ve Kennedy'nin (1982) modelinde yer alan "süreç kültürü", geri bildirim hızının düşük ve risk düzeyinin az olduğu örgütsel yapılarda ortaya çıkmaktadır. Bu kültür özellikle kamu kurumlarında, büyük ölçekli perakende işletmelerde, bankacılık ve sigortacılık sektörlerinde ya da kurum içindeki muhasebe ve finans departmanlarında görülmektedir. Bu ortamlarda çalışanlardan yoğun ve hatasız çalışma beklenmektedir. Ancak faaliyet sonuçlarını doğrudan ölçebilecek performans sistemlerinin geliştirilmesi güç olduğundan, çalışanlar çoğunlukla üst yönetimin değerlerini izlemeyi tercih etmektedirler. Bu durum, bürokrasinin yoğun olduğu bir kurumsal iklimi beraberinde getirmektedir (Eren, 2012, ss. 153–156). Süreç kültüründe tek bir karar ya da eylem kuruluşun başarısı üzerinde kısa vadede belirleyici bir etkiye sahip değildir. Bir kararın doğru ya da yanlış olduğunun anlaşılması çoğu zaman yıllar alabilmektedir. Dolayısıyla çalışanlar, yaptıkları işin sonuçlarını ölçmek yerine sürecin doğru yürütülmesine ve ayrıntılara dikkat etmeye odaklanmakta, teknik mükemmellik ön plana çıkmaktadır (Terzi, 2000, s.76-77).

"Şirket Üzerine Bahse Gir" adı verilen, geri bildirim hızının düşük ancak risk derecesinin yüksek olduğu kültür tipi daha çok ilaç şirketleri, petrol ve gaz şirketleri, mimarlık firmaları ve diğer büyük, sermaye-yoğun endüstrilerdeki kurumlarda görülmektedir. Bu tür kurumlarda doğru karar verme ihtiyacı oldukça yüksektir bu sebeple kültürler unsurlar çok gelişmiş durumdadır ve değerler uzun vadeye odaklıdır. Karar vermenin tüm aşamalarında planlama, hazırlık ve durum tespiti yapma ihtiyacına dair kolektif bir inanç bulunmaktadır (Eren, 2012, ss. 153–156). Tecrübeye değer verilen bir kültür tipidir, teknik yeterlilik, azim ve sabır sahibi olmak takdir edilmektedir. Toplantılar tören yerine geçecek değerdedir, uzun ve yazılı raporlar tercih edilmektedir, kurum içinde güç elde etmek zaman almaktadır (Terzi, 2000, s.77).

"Sıkı Çalış / Sert Oyna" adı verilen geri bildirim hızının yüksek ancak risk derecesinin düşük olduğu kültür tipi, satış işinde görülmektedir. Çalışanlar, enerji seviyelerini yüksek tutmak ve iyimser kalmak zorundadır. Bu tür bir kültürde tek kişinin şirketi kurtaramayacağı kabul edilmekte, ekip çalışması ön plana alınmaktadır. Herkesin zirveye odaklanması yarışmayı da yaygın kılmaktadır (Eren, 2012, ss. 153–156). Perakende, otomotiv gibi sektörlerde bu kültür tipi karşımıza çıkmaktadır, kazanmak için çok çalışan birey aynı zamanda kuruma da kazandırmaktadır. Kurum bu kazancı devamlı kılmak için

çalışanlar arası sorumluluk duygusunu ve görev heyecanını canlı tutmak durumundadır (Terzi, 2000, s. 77-78).

"Sert Adam / Maço" adı verilen hem geri bildirim hızının hem de risk derecesinin yüksek olduğu kültür tipinde çalışanların konumu çok kısa sürelerde değişebilmektedir. Polis teşkilatı bu tür kültür tipinin örneklerinden biridir, tehlike altında olmak ve yaşamını yitirmek görev başında kısa bir süre içinde mümkün hale gelebilmektedir. Bu tür kültüre sahip kurumlarda başarısızlığın maliyeti yüksek olduğu için lider görevini üstlenen kişinin cesaret ve girişim konularında çalışan üzerindeki etkisi oldukça önemlidir. Risk almaktan hoşlanan ve kararları hakkında hızlı geri bildirim alan bireycilerin dünyası için uygun olan ya hep ya hiç kültürüdür. Örnekleri arasında eğlence endüstrisi, spor takımları ve reklamcılık bulunmaktadır (Terzi, 2000, s. 77-78).

Kurum kültürü konusunda yapılan ilk sınıflamalardan biri Harrison (1972) tarafından ortaya konmuş olup, güç, rol, görev ve birey odaklı kültür tipleri şeklinde açıklanmıştır (Harrison, 1972). Kültürler öğrenilebilir, zamanla edinilebilirdir; kurum içinde düşünme, hissetme ve hareket etme kalıplarını yansıtırlar (Harris, 1994). Harrison'ın yaklaşımını temel alan Handy ise bu sınıflamayı geliştirmiş ve dört farklı ideolojik eğilimi ayrıntılı biçimde ele almıştır (Handy, 1993).

Charles Handy'nin 'Eski Yunan tanrıları tarafından yönetilseydi iş dünyası nasıl olurdu?' sorusuyla başladığı orijinal teorisinde, akılda kalıcılığı artırmak için her kültür bir Yunan tanrısıyla ilişkilendirilmektedir. Kulüp kültürü, Zeus ile, rol kültürü, Apollon ile, görev kültürü, Athena ile ve varoluşçu kültür, Dionysos ile ilişkilendirilmiştir. (Handy, 1993, s.187-190). Kulüp kültürü, güç, bağlantılar ve saygı üzerine kuruludur ve bireyler genellikle benzer düşünmektedir. Kurum için hız doğruluktan daha önemli olduğunda bu kültüre kapı açılmış olur, yöneticiler ve ekipler, en tepede bulunan kişinin, otoritenin ne yapmak istediğine bağlı olarak kararlar verir; lider ile kurulan empati esastır. Kurumda hızlı büyüme isteniyorsa veya bir dizi kriz yaşıyorsa en iyi seçim bu kültür üzerinde çalışmak olacaktır, bunun için güven zeminine ihtiyaç duyulmaktadır. Güven, kulüp kültürünün temelidir. Bireysel ilişkiler genellikle argümanlarınızın veya fikirlerinizin geçerliliğinden daha önemlidir. Bu durumun içinde başarıyla var olabilmek için kurum

içindeki tüm kilit paydaşların ihtiyaçlarını anlama zorunluluğu bulunmaktadır. Proje ve fikirleri hayata geçirmek için destek görme ihtiyacı bulunmaktadır (Handy, 1993).

Rol kültürü, genellikle büyük, hiyerarşik ve bürokratik organizasyonlarda görülmektedir. Bu kültürde, kararlılık, verimlilik ve öngörülebilirlik, bireysel ihtiyaçlardan daha değerlidir. Rol kültürü, doğru kurallara ve prosedürlere sahip olmaya bağlıdır, roller pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve tanımlanan rollere uygun kişiler işe alınmaktadır. Rol kültürü içinde büyük ölçekli bir değişiklik uygulamak genellikle zordur (Handy, 1993, s. 189-190). Görev kültüründe, kurum, insanları performansını sonuçlarına ve çözdükleri problem sayısına göre yargılamaktadır. Uzmanlıklarına, yeteneklerine, yaratıcılıklarına ve problem çözme becerilerine değer verilmekte ve ödüllendirilmektedirler. Bu kültür içinde genellikle yüksek düzeyde katılım ve coşku bulunmaktadır ve kurum içinde büyüme için samimi istek duyan uzman profesyoneller görev yapmaktadır (Handy, 1993, s. 190-192).

Varoluşçu kültürde örgüt, bireylerin daha yüksek amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olmak için vardır. Bu yaklaşımda bireylerin yetenek ve becerileri kuruluşun en büyük varlıklarıdır. Kurumun, en iyi yetenekleri çekmek istediği durumlarda ya da eşit pozisyonlardan oluşan bir grup içinde çalışıldığında bu kültür uygun olmaktadır (Goffee ve Jones, 1996). Varoluşçu kültürün temelinde kişisel özgürlük bulunmaktadır; ekip üyelerine işlerini uygun gördükleri şekilde yapmaları için özerklik verilmektedir. Günümüzde evden veya uzaktan çalışma düzenleri, çalışanlara kendi programlarını belirleme imkânı tanıyarak katılım ve üretkenliği artırma amacı taşımaktadır (Goffee ve Jones, 1996).

Handy'nin (1993) kurum kültürü tiplerinden ilham alan R. Goffee ve G. Jones (1998), geliştirdikleri bu yaklaşımda kurum kültürünü sosyalleşme ve dayanışma kavramlarına indirgemişlerdir. Dayanışma, özellikle ortak çıkarları olan bireyler arasında duygu veya eylem birliği veya mutabakatı; bir grup içinde karşılıklı destek anlamına gelmektedir. Dayanışma sürecinde ana karar verme süreçlerinde itici güçler mantık, duygular ve sosyal kaygılar olarak ortaya konmaktadır. Yüksek sosyalleşme, insan odaklılık olarak kabul edilirken, düşük sosyalleşme iş odaklılık olarak tanımlanmakta ve görevlerin yerine getirilmesine daha fazla önem verilmektedir. Her iki unsurun da negatif ve pozitif yönleri

olduğunu belirtmişlerdir (Goffee ve Jones, 1998). Pozitif dayanışma, işin verimli ve etkili bir şekilde yapılmasıyla sonuçlanır. Negatif dayanışma, yüksek düzeyde iç çatışmalar üretebilir, çatışma yaratabilir çünkü diğer insanlara verilen değer azdır. Pozitif sosyalleşme, insanların başarılı olmak için birbirlerine yardım ettikleri bir durumdur. Negatif sosyalleşme, arkadaşlık adı altında hataları ve düşük performans sonuçlarını örtbas etme ile karakterize edilir (Goffee ve Jones, 1998). Bahsedilen faktörler Goffee ve Jones tarafından Çift S Modeli olarak tanımlanmakta ve matrisle ortaya konulmaktadır (Şekil 2).



Şekil 2. Goffee ve Jones'un Çift S Modeli (Goffee ve Jones, 1996)

Ağ kültürü, yüksek sosyallik ve düşük dayanışma ile tanımlanmaktadır. Üyeler resmi olmayan toplantılarda birbirleriyle bağ kurmayı tercih etmekte, e-posta ve telefon iletişimi mükemmel seviyede kullanılmaktadır. Fiziksel alanlar açıktır, doğru iletişim kurmaya özellikle dikkat edilmektedir. Sosyalleşme, insanlar birbirlerini tanıdıkça çalışma saatlerinde gerçekleşmektedir (Kavi, 2008, s.120).

Komünal kültürde hem sosyallik ve hem de dayanışma yüksek seviyede bulunmaktadır. Görünür kurumsal semboller, yüz yüze iletişime odaklanma ve iknanın sıklıkla kullanıldığı durumlara rastlamak mümkündür. Sosyallik ve dayanışmanın yüksek seviyede olmasına değer veren insanların, şirket değerleriyle özdeşleştikleri de görülmektedir (Tan, 2011, s. 333-334).

Çıkarcı kültür adı verilen kültür tipinde ise düşük sosyallik ve fonksiyonel çalışma alanlarına yol açan yüksek dayanışma görülmektedir. Takdir ve ödülün görünür şekilde paylaşılması nadirdi olarak görülmektedir. Konuşmalar kısa ve odaklıdır, tartışmalar çatışmacıdır ve mesai uzun saatler boyunca çalışmakla geçmektedir (Tan, 2011, s. 334).

Parçalanmış kültür, insanların özel ofislere sahip olduğu ya da evden çalıştığı, düşük sosyallik ve düşük dayanışmanın görüldüğü kültür tipidir. Kişilerarası iletişim azdır, gerçekleştiğinde de belirli konulara odaklıdır. Üyeler bireyselliğe ve özgürlüğe değer vermektedir (Goffee ve Jones, 1996).

3. YÖNTEM

3.1 Araştırma Modeli

Bu çalışmaya konu olan iktidar-özne ilişkisi ve duygusal emek kavramları kişisel algılara ve deneyimlere dayalı ve çok boyutlu kavramlar olduğu için niteliksel araştırma yöntemini benimsemek hedeflenmiştir. Niteliksel araştırma, anlam üretmeye odaklanarak sayısal olmayan verileri toplamaya yönelik bilimsel bir gözlem yöntemidir. Nitel veriler, bir konuyu ölçmek yerine onu tanımlamaya çalışan bilgileri; görüş ve izlenimleri toplamaktadır (Kümbetoğlu, 2005). Bu yöntemle kişilerin inançları, deneyimleri, tutumları, davranış ve etkileşimleri anlaşılmaya çalışılırken sayısal olmayan veriler üretilmektedir (Pathak, Jena ve Kalra, 2013). Niteliksel araştırma, daha az yapılandırılmıştır ve görüşülen kişilerin motivasyonları, düşünceleri ve tutumları hakkında bilgi edinmek için konuyu derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır (Kümbetoğlu, 2005). Bu, araştırma sorularının daha derinden anlaşılmasını sağlar, ayrıca araştırmacı için daha fazla odaklanma ve nesnellik sağlar. Niteliksel araştırma, nicel araştırmalarda olduğu gibi tahminde bulunmak için değil, açıklama amacıyla gerçekleştirilen her türlü bilgi toplama süreci olarak tanımlanmaktadır (Kuş, 2003). Niteliksel araştırma ile mevcut durumu öğrenirsiniz ancak görüşülen kişilerin hangi durumu tercih ettiğini ortaya koyamazsınız (Babbie, 2020). Derinlemesine görüşme, konunun boyutlarını etraflıca kapsayabilmek açısından önem taşımaktadır. Açık uçlu sorularla düşünme ve anlatma süreci desteklenmekte bu sayede detaylı cevaplar toplanabilmektedir. Bu cevaplar karşıdaki kişinin duygu, düşünce, gözlem ve tecrübelerine ulaşılabilmesini sağlamaktadır. Ulaşılan verilerin kişilerin söylemlerini temel alması ise araştırılan konunun daha net bir fotoğrafını çekmeyi sağlamaktadır. Görüşme esnasında karşı tarafın sadece söylemleri değil, söylemleri arasındaki boşluklar, düşünme sesleri ve beden dili ile desteklenen tepkileri ve cevapları da yapılan görüşmenin derinliğini artırarak elde edilen veriyi zenginleştirecek ve yeni soruların öncülü olabilecektir. Bu noktada hem etkili dinleme yapılmalı hem de görüşme yapılan kişiyi verdiği cevaplarda yönlendirmemeye dikkat edilmelidir (Silverman, 2003). İyi ve tarafsız bir gözlemci olarak orada bulunmak, anlatan kişiyi kendi akışına bırakmak önemli

olacaktır. Bu sebeple içinde cevabı barındırmayan, anlatan kişiyi yönlendirmeyen açık uçlu sorular önem kazanmaktadır. Derinlemesine görüşmeler yarı yapılandırılmış görüşme formu ile gerçekleştirilmiştir. Bu sayede görüşmenin ana çerçevesi çizilerek karşılaştırmalı sonuçlar elde etmek amaçlanmıştır. Niteliksel araştırmalar çıktılardan ziyade süreç ile ilgilenmektedir, dolayısıyla nitel araştırmalarda anlam önem plana çıkmaktadır (Kuş, 2003). Yarı yapılandırılmış görüşmeler de hem belli düzeyde standarda sahip olması hem de ve esnekliği nedeniyle derinlemesine bilgi edinmeye yardımcı olmaktadır (Merriam, 1988). Bu çalışmada farklı kurum kültürüne sahip olduğu düşünülen iki farklı şirket çalışanları iktidar-özne ilişkisi ve duygusal emek temelinde karşılaştırılmıştır. Saha çalışmasına başlanmadan önce bu kurumlarda, insan kaynakları profesyoneli, yönetici ve çalışan olmak üzere üç ayrı unvandan kişilerden her bir şirketten 25'er kişi olmak üzere toplam 50 kişiye ulaşmak hedeflenmişti. Şirketlerdeki unvan ve pozisyon dağılımı gereği insan kaynakları profesyoneli ve yönetici sayısı daha az olmakta, çalışan sayısı ise daha çok olmaktadır. Bu nedenlerle dağılım, çalışılacak şirketlerin personel sayısına bağlı olarak değişiklik göstermiştir.

Bu araştırmanın temel konusu olan hizmet üreten sektörde, çalışan ve yöneticilerin iktidar ile olan ilişkilerinin ortaya koydukları emeğe yabancılaşmaları bağlamında incelenmesi adına kendileriyle yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler yapılmış ve ampirik temele dayalı bir çalışma yürütülmüştür. Hizmet sektörü içindeki yöneticilerin söylemleri, yabancılaşan emek oranları ve kurum kültürünün yansımaları sosyolojik açıdan analiz edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların cinsiyet dağılımının dengeli olmasına dikkat edilerek, veriler kişilerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem, unvan, alt sektör gibi belirleyici özellikleri açısından da değerlendirilmiştir.

Her ne kadar niteliksel araştırma yöntemi benimsenen çalışmalarda değişkenden bahsedilemese de tezin "varsayımlar" bölümünde de belirtildiği üzere; toplumsal yapının zeminini oluşturan baskın kültürün o yapının içinde yer alan kurumlarda ve kurumların içinde çalışanlar üzerinde yarattığı müdahale alanından bahsetmek gerekliliği doğmaktadır. Sektörel beklentiler ekonomik yapı ve kültürün harmanıyla şekillenmekte, sistemin kendini sürdürebilmesi için kurumlara ihtiyacı olmaktadır. Kurumlar bünyelerinde bulunan çalışan kadrolarıyla bekleneni karşılamak üzere duygusal ve davranışsal stratejiler oluştururken kendi normlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu normlar ve

normların hayata geçişi hem kurumun kültüründen etkilenmekte hem de aynı anda kültürü inşa etmeye devam etmektedir. Dolayısıyla sistemin ve sektörün beklentisi kurum içinde bulunan herkesin duygusal gösterimlerini ve davranışlarını etkilemeye başlamakta ve bu sonuçlar temel alınarak hazırlanan performans sistemleri başarı kavramını temele alan ve kurum içi sermaye dağılımını etkileyen bir yapı oluşturmaktadır. Çalışanın kuruma olan aidiyeti, kurumda gelecek görüp görmemesi de bu bağlamda olumlu ya da olumsuz yönde şekillenmektedir. Bu çalışma, farklı demografik özelliklerin yanı sıra deneyim, kurum içindeki hiyerarşik konum ve görev temelli etkilenme kriterlerini dikkate alarak, araştırma konusuna ilişkin örneklemden objektif bir kesit sunmaktadır.

3.2 Evren ve Örneklem

Niteliksel araştırmalarda büyük gruplar yerine, araştırmanın amaçlarını karşılayan, detaylı veri sunabilecek örneklemlerin belirlenmesi gereklidir (Coyne, 1997). Evren birbirinden farklı özellikleri sahip öğeler ve yığınların bir bütünüdür (Tashakkori ve Teddlie, 2010). Araştırmanın incelediği olay ya da olguyu en iyi yansıtacağı düşünülen ya da hakkında bilgi alınmak istenen gruplardır. Evren, farklı unsurların bir arada bulunduğu ve oldukça geniş bir veri alanına sahip öğe ve yığınlardan oluşmaktadır (Miles ve Huberman, 1994). Örneklem ise, araştırmacının geniş bir evrenden seçtiği sınırlı sayıdaki olgular bütünü olup, bu temel üzerinde evrene genellemeler yapmayı mümkün kılmaktadır (Neuman, 2014). Çalışma kapsamında Türkiye'de hizmet sektöründe yöneticilik yaparak ekip yöneten ve çalışan olarak görev alan kişiler evren olarak belirlenmiştir. Bu çalışmanın örneklemini "geleneksel", "modern" ve "kamu" olarak tanımlanabilecek üç farklı kurumdan yönetici ve çalışan dahil toplam 55 (21 Geleneksel +19 Modern +15 Kamu) kişiyle derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Örneklemde cinsiyet dağılımının homojen olmasına dikkat edilerek kurumun yapısının elverdiği ölçüde dengeli sayıda kadın ve erkek ile görüşme yapılmış, katılımcıların aynı zamanda yöneticiyse en az 30 yaşında, çalışansa en az 25 yaşında olması koşulu aranmıştır. Çalışmada, amaçlı örnekleme kullanılmıştır. Belirleyici ve sınırlayıcı özelliklere sahip bireyler üzerinde yapılan bu çalışmada, hizmet sektöründe en az bir yıl çalışma şartının yanı sıra, yöneticiler için en az iki yıl kendisine bağlı olan bir takımı yönetme konusunda deneyim beklenmiştir. Böylelikle, sektörde hali hazırda kurumsal olan, yirmi yaşında modern yapıda bir şirket, kurumsal olma yolunda olan doksan yedi

yaşında bir geleneksel aile şirketi ve hizmet verme deneyimi çok yüksek olan bir kamu kuruluşu olmak üzere üç farklı köklü ve deneyimli kurumla çalışılarak sonuçların güvenirliği artırılmaya çalışılmıştır. Her kurumdan yönetici ve çalışanlarla derinlemesine görüşme yapılmış ve işleyen iktidar mekanizmasını daha net anlayabilmek adına kurumda otoritenin uygulayıcılarından olan insan kaynakları çalışanları ve üst düzey yönetici asistanları ile de görüşülmüştür. Ulaşılması zor katılımcılar için kartopu tekniği kullanılmıştır. Bu teknikle, çalışmaya uygun olan katılımcıların birbirini haberdar etmesi yoluyla ulaşılması amaçlanan nitelikteki insanlara ulaşım sağlanmıştır. Seçim sürecinde araştırmacının kurumsal eğitim geçmişi sebebiyle oluşturduğu profesyonel ağından yararlanılmıştır. Amaçlı örneklemede örneklem büyüklüğü, veri toplama esnasında araştırmacının karşılaştığı durumlar ve araştırmaya yönelik ilk düzey bilgilendirici değerlendirmelerle belirlenmektedir (Neuman, 2014). Amaç, bilginin maksimum seviyede elde edilmesi olduğunda ve örneklem birimlerinden artık yeni bir bilgi gelmediğinde örnekleme yeni dahil etmeler durdurulmaktadır; yani ilk ölçüt bilgilerin tekrarlanması olmaktadır (Shenton, 2004).

3.3 Verilerin Toplanması

Yarı yapılandırılmış görüşme formu (Ek1'de yer alan), demografik bilgileri, emeğe yabancılaşma, duygusal emek sergileme oranını ve kurumsal hafızadan haberdar olma, katkı sağlama konularını ortaya koyan temalar ve bu temalardan üretilen sorulardan oluşmaktadır. Tüm katılımcılar çalışmaya gönüllü olarak katılmışlarıdr. Katılımcıların görüşmeye başlamadan önce çalışmaya gönüllü katıldıklarını belirttikleri onam formu imzalatılmış ve her katılımcı çalışmanın içeriği, amacı, araştırmacı ve araştırma sebebi konusunda baştan bilgilendirilmiştir. Çalışmanın anket kısmında araştırılan tüm başlıkları kapsayacak şekilde bütünsel yapıda sorular hazırlanarak alınan cevapların hem tanımlamaları yapması hem de bu olgular arasındaki anlamı ya da anlamlı olmayan bağlantıyı ortaya çıkarması amaçlanmıştır. Çalışmada katılımcılara, yorum soruları, açık uçlu sorular, tercih belirleme soruları yöneltilerek bu soru içeriklerine uygun olan farklı tür yanıtlar toplanması hedeflenmiş ve bu sayede derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Verileri toplamak amacıyla yapılan görüşmeler 31.05.2024 ile 12.12.2024 tarihleri arasında yüz yüze olarak gerçekleştirilmiştir. Soruların ve çalışmanın katılımcı kişi

üzerinde negatif etki yaratmamasını sağlamak amacıyla etik kurul onayı, T.C Maltepe Üniversitesi Etik Kurulu tarafından, Karar No: 2024/09-07 ile 02.05.2024 tarihinde alınmıştır. Onay belgesi Ek 1'de yer almaktadır.

3.4 Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

İzinli olarak ses kaydı alınarak elde edilen verilerin içerikleri önce deşifre edilerek bilgisayar ortamında metne dönüştürülmüş, ardından görüşme içerikleri Word doküman olarak kaydedilmiş ve kontrolleri sağlanarak, MaxQDA 2024 Pro programı aracılığıyla kodlanıp irdelenerek, veri analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yapılış amacına uygun temalar, kategoriler ve kodlar belirlenerek, ortaya konan ifadelerin oluşturduğu yapının anlamlı olması hedeflenmiştir. Bu amaçla deşifre edilen kayıtlar defalarca okunarak katılımcıların birden fazla ortaya koyduğu ortak noktalar kodlanarak bir araya getirilmiş ve elde edilen kategoriler temalar altına yerleştirilmiştir.

Niteliksel araştırmalarda kodlama, araştırma verilerine araştırma amaçları doğrultusunda sembolik olarak kelime ya da kısa cümle atama işlemi olarak tanımlanmaktadır (Green vd., 2007). Bu çalışmada kodlama yöntemi olarak tümdengelim yaklaşımının tercih edilmesi planlanmaktadır. Deşifre edilen metin okunarak önceden yapılandırılmış ve tanımlanmış kodlar taranacak, elde edilen kodlamalar ile objektif ve sistematik bir analiz yapılmaya çalışılacaktır. Kodlama, metne dönüştürülen verinin anlamlı parçalara ayrılması ve bunu yaparken de bu parçalar arasında anlam bütünlüğünün korunması ayrıca metnin küçük bilgi kategorilerine toplanması sürecini içermektedir (Miles ve Huberman, 2016).

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmada yer alan katılımcıların yaşları 25 ile 60 arasında değişmektedir, 30'lu yaşlardaki bireyler ağırlıkta bulunmaktadır. Toplamda 55 kişinin yer aldığı çalışma grubunda, 21 erkek ve 34 kadın yer almaktadır.

Eğitim düzeyine göre incelendiğinde, 36 kişinin lisans mezunu, 16 kişinin yüksek lisans mezunu, 3 kişinin de lise mezunu olduğu görülmektedir. Toplam 47 farklı görev ile çeşitlilik dikkat çekici olduğunu belirtebiliriz. 3 kişi büro sorumlusu, 3 kişi psikolog, 2 kişi sosyolog, 2 kişi müşteri deneyimi yöneticisi, 2 kişi birim sorumlusu olarak görev almakta, diğer meslek grupları arasında sevkiyat müdürü, proje yöneticisi, yazılım müdürü, avukat, insan kaynakları uzmanı, finans müdürü, test otomasyon takım lideri, ürün geliştirme müdürü, gravür şefi, tasarım yöneticisi, dokuma müdür yardımcısı gibi farklı alanlardan bireyler bulunmaktadır. Katılımcıların sektörel deneyim ortalaması 15 yıl, kurum içi deneyim ortalaması ise 9,8 yıldır. Bu iki veri birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların kariyer sürelerinin yaklaşık üçte ikisini mevcut kurumlarında geçirdikleri anlaşılmaktadır.

Verilere göre katılımcıların yarısından fazlası (otuz altı kişi) 'yerinde' çalışmaktadır; bu kişiler geleneksel ve kamu yapısında olan kurumlarda çalışanlardır. Modern kurumsal yapıda 'yerinde' çalışan kişi bulunmamakta; on kişi hibrit, dokuz kişi uzaktan çalışmaktadır.

Medeni duruma bakıldığında 19 kişi bekâr, 36 kişi evli olarak görülmektedir ve toplam otuz beş kişinin çocuğu bulunmaktadır. Bekar ebeveynlerin iki tanesi erkek, beş tanesi kadındır. Evli ebeveynlerin on bir tanesi erkek, on yedi tanesi kadındır. Toplam yirmi dört kişinin tek çocuğu ve on bir kişinin iki çocuğu bulunmaktadır. Çocuğu olmayan katılımcı sayısı on dokuzdur.

Çalışmamızda yer alan katılımcıların demografik bilgileri aşağıdaki Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Demografik Bilgileri

#	Kurumsal Yapı	Cinsiyet	Yaş	Görev	Eğitim	Sektör Deneyim	Kurum Deneyim	Medeni Durum	Çocuk	Çalışma Şekli	Yaşadığı Yer
1	Geleneksel	E	57	Sevkiyat Müdürü	L	21	21	Evli	2	Yerinde	Bursa
2	Geleneksel	K	35	Yönetim Kurulu Asistanı	YL	7	7	Evli	1	Yerinde	Bursa
3	Geleneksel	E	35	Mühendis	L	7,5	3,5	Bekar	0	Yerinde	Bursa
4	Geleneksel	K	44	İthalat Yöneticisi	L	24	22	Bekar	1	Yerinde	Bursa
5	Geleneksel	E	40	Gravür Şefi	L	19	15	Evli	2	Yerinde	Bursa
6	Geleneksel	K	38	İnsan ve Kültür Direktörü	YL	15	10	Evli	1	Yerinde	Bursa
7	Geleneksel	E	38	BT Sistem Uzmanı	L	20	11	Evli	2	Yerinde	Bursa
8	Geleneksel	E	32	Müşteri İlişkileri Yöneticisi	YL	13	5	Evli	1	Yerinde	Bursa
9	Geleneksel	K	40	Satın Alma Yetkilisi	L	21	17	Evli	2	Yerinde	Bursa
10	Geleneksel	K	50	Kalite Güvencce Şefi	L	28	12	Bekar	1	Yerinde	Bursa
11	Geleneksel	E	31	Ev Teksitili Sorumlusu	L	11	6	Evli	1	Yerinde	Bursa
12	Geleneksel	E	53	Makine Enerji Müdürü	L	28	28	Evli	2	Yerinde	Bursa
13	Geleneksel	K	60	Tasarım Yöneticisi	L	41	36	Evli	1	Yerinde	Bursa
14	Geleneksel	E	53	Dokuma Müdür Yardımcısı	L	25	13	Evli	2	Yerinde	Bursa
15	Geleneksel	E	37	İş Geliştirme ve Kalite Sorumlusu	L	12	10	Bekar		Yerinde	Bursa
16	Geleneksel	E	30	Raporlama Uzmanı	L	9	7	Bekar		Yerinde	Bursa
17	Geleneksel	K	48	Muhasebe Uzmanı	L	27	27	Evli	2	Yerinde	Bursa
18	Geleneksel	K	39	Dijital Baskı Şefi	YL	20	11	Evli	1	Yerinde	Bursa
19	Geleneksel	K	39	Üretim Planlama Sorumlusu	L	16	14	Evli	2	Yerinde	Bursa
20	Geleneksel	E	40	İnsan Kaynakları Uzmanı	L	15	8	Bekar		Yerinde	Bursa
21	Geleneksel	K	50	Maliyet Yönetici	L	26	15	Bekar	1	Yerinde	Bursa
22	Modern	K	30	Çalışan Deneyimi Yöneticisi	YL	10	6	Evli	Kedi	Hibrit	İstanbul
23	Modern	E	35	Yazılım Müdürü	YL	15	6	Evli	1	Hibrit	İstanbul
24	Modern	K	30	Proje Yöneticisi	YL	7	2,5	Evli	Köpek	Uzaktan	İstanbul
25	Modern	K	38	Finans ve Hazine Yöneticisi	YL	10	7	Evli	1	Hibrit	İstanbul
26	Modern	K	39	CEO İletişim Yöneticisi	L	15	3	Evli	1	Hibrit	İstanbul

27	Modern	E	40	Müşteri Deneyimi Yöneticisi	YL	19	6	Evli	2	Hibrit	İstanbul
28	Modern	E	38	CRM Yöneticisi	L	13	3	Bekar		Hibrit	İstanbul
29	Modern	E	29	Performans Pazarlama Uzmanı	L	11	4	Bekar		Uzaktan	İstanbul
30	Modern	E	31	Yazılım Test Otomasyon Uzmanı	L	5	3	Evli		Uzaktan	Mersin
31	Modern	K	37	Proje Yönetimi Takım Lideri	YL	14	3	Bekar		Uzaktan	İzmir
32	Modern	K	32	Proje Yönetimi Uzmanı	L	6	2	Evli		Uzaktan	İstanbul
33	Modern	E	41	Yazılım Takım Lideri	YL	17	4	Evli	1	Uzaktan	İstanbul
34	Modern	K	33	Ücretlendirme ve Yan Haklar Yön.	L	10	5	Evli	1	Hibrit	İstanbul
35	Modern	E	28	Müşteri Deneyimi Uzmanı	L	5	3	Bekar		Uzaktan	Bursa
36	Modern	K	39	Yazılım Test Kalite Güvence Müdürü	YL	15	9	Evli	1	Hibrit	İzmir
37	Modern	K	27	Yazılım Test Otomasyon Uzmanı	L	4	2	Evli		Hibrit	İstanbul
38	Modern	K	33	Test Otomasyon Takım Lideri	YL	8	5	Evli		Uzaktan	İstanbul
39	Modern	K	33	Müşteri Deneyimi Yönetcisi	L	8	4	Evli		Uzaktan	Manisa
40	Modern	E	39	Ürün Geliştirme Müdürü	L	15	6			Hibrit	İstanbul
41	Kamu	K	37	Psikolog	L	10	5	Bekar	1	Yerinde	İstanbul
42	Kamu	K	35	Özel Eğitim Danışmanı	L	8	4	Bekar		Yerinde	İstanbul
43	Kamu	K	37	Sosyolog	L	14	10			Yerinde	İstanbul
44	Kamu	E	57	Avukat	L	27	14	Bekar	1	Yerinde	İstanbul
45	Kamu	K	28	Sosyolog	L	3	1	Bekar		Yerinde	İstanbul
46	Kamu	K	37	Psikolog	YL	10	10	Bekar		Yerinde	İstanbul
47	Kamu	K	41	Kütüphane Sorumlusu	L	17	7	Evli	2	Yerinde	İstanbul
48	Kamu	K	43	Birim Sorumlusu	L	15	14	Evli	1	Yerinde	İstanbul
49	Kamu	K	43	Büro Sorumlusu	Lise	22	22	Evli	1	Yerinde	İstanbul
50	Kamu	K	37	Psikolog	L	13	13	Evli	1	Yerinde	İstanbul
51	Kamu	K	53	Özel Eğitim Uzmanı	YL	22	13	Evli	1	Yerinde	İstanbul
52	Kamu	K	25	Ergo Terapist	YL	2	1	Bekar		Yerinde	İstanbul
53	Kamu	K	38	Büro Sorumlusu	ÖL	12	12	Evli	2	Yerinde	İstanbul
54	Kamu	K	45	Birim Sorumlusu	L	20	12	Evli	1	Yerinde	İstanbul
55	Kamu	K	42	Büro Sorumlusu	Lise	18	18	Bekar	1	Yerinde	İstanbul

Gerçekleştirilen bu çalışmada niteliksel veri analizi sürecine, görüşme verilerinden hareketle oluşturulan ana temalar, kategoriler ve kodlarla başlanmıştır. Katılımcıların deneyim ve ifadeleri doğrultusunda her biri içeriksel olarak farklı anlam alanlarına işaret eden toplam 1130 adet kod türetilmiştir. Kodlar, katılımcıların kurum ortamında karşılaştıkları yapısal, kültürel ve duygusal deneyimlerin çok katmanlı doğasını yansıtan şekilde detaylandırılmıştır. Elde edilen bu kodlar; içerik benzerlikleri, anlamsal bütünlükleri ve bağlamsal ilişkileri temel alınarak kategori düzeyinde gruplandırılmıştır. Kodlardan kategorilere, oradan ana temalara uzanan bu yapılandırma süreci, hem araştırma sorularıyla doğrudan ilişkili bir analitik çerçeve kurulmasını hem de veriye dayalı bir tematik örgü oluşturulmasını mümkün kılmaktadır.

Analiz sonunda, 71 ayrı kod, 20 kategori altında toplanmış; bu kategoriler de üç ana temaya yerleştirilmiştir: Kurum Kültürü, İktidar- Özne İlişkileri ve Duygusal Emek. Bu üç tema, çalışma yaşamında yapısal koşullardan gözetim uygulamalarına, kurumsal söylemlerden duygusal emeğe kadar geniş bir aralıkta ortaya çıkan örgütsel dinamikleri betimlemekte ve katılımcıların çalışma hayatına dair çok boyutlu algılarını anlamaya katkı sunmaktadır. Bu tematik yapı aşağıda sunulan Tablo 3'de genel hatlarıyla özetlenmektedir.

Tablo 3. Ana Tema / Kategori /Kodlar

Ana Tema	Kategori	Kod
Kurum Kültürü	**Çalışma Koşulları**	Yerinde Çalışma Alanlarının Ergonomisi ve Konforu
		İş Yerindeki Gürültü ve Çevresel Etmenler
		Teknolojik Donanım ve İmkanlar
	Çalışma Şekilleri	Yerinde Çalışma
		Hibrit Çalışma
		Uzaktan Çalışma
		Çalışanların İş-Yaşam Dengesine Bakışı
	İş Yerindeki Sosyal Dinamikler	Ekip İçi İlişkiler ve Sosyalleşme
		Çalışanlar Arasındaki Dayanışma
		Gruplaşma: Kadın / Erkek- ast/üst vs.
	İş Ortamındaki Duygusal Deneyimler	Çalışanların İş Yerine Yönelik Algıları
		Aidiyet Duygusu
	Çalışma Koşullarının Çalışanlar Üzerindeki Etkisi	Çalışma Koşullarının Verimlilik Üzerindeki Etkisi
		Çalışma Koşullarının Çalışan Memnuniyetine Etkisi
		Çalışma Koşullarının Çalışan Sağlığı Üzerindeki Etkisi
	Çalışan Hakları	Çalışanlara Sunulan Sosyal Haklar ve Yan Haklar
		Çalışanların Haklarına Yönelik Algıları ve Beklentileri
		Sendika ve Çalışan Hakları Konusundaki Düzenlemeler
		İş Yerinde Kurumsal ve Gayri resmi Normlar
	Terfi Süreçleri	Çalışanların Terfi Konusundaki Motivasyonu
		Çalışanların Kariyerinde Karşılaştığı Engeller
	Kurumda Kariyer Beklentisi	Çalışanların Kurumdaki Gelecek Planları
		Kariyer Gelişimi İçin Kurum Dışındaki Fırsatlar

İktidar- Özne İlişkileri	**Teknolojik Gözetim Araçları**	Çalışan E-postalarının ve İnternet Geçmişinin Takibi
		Klavye ve Mouse Kullanım Kayıtlarının İzlenmesi
		Şirket Telefonları Üzerinden Çağrı Kayıtlarının Tutulması
		GPS ile Çalışan Konum Takibi
		Şirket Bilgisayarlarındaki Kamera Kullanımının Kontrol Edilmesi
	Fiziksel Gözetim Uygulamaları	Ofis İçindeki Kamera Sistemleri
		Güvenlik Noktalarında Çanta ve Üst Aramaları
		Kartlı Geçiş ve Giriş-Çıkış Takibi
		Fiziksel Ortamda Görsel Denetim ve İzleme
	Gözetim ve Çalışan Deneyimi	Çalışanların Gözetim Uygulamaları Karşısındaki Duygusal Tepkileri
		Gözetimin Çalışan Güvenliği Algısına Etkisi
		Gözetimin Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi
		Gözetimin Çalışan-İşveren Güven İlişkisine Etkisi
	Gözetimin Amacı ve Kurumsal Gerekçeler	Gözetim ve Denetim Uygulamalarının Verimlilik Üzerine Etkisi
		Gözetimin Şirket Kültürü İçindeki Yeri
		Gözetim Mekanizmalarının Hukuki ve Etik Boyutları
		Çalışanların Gözetim Politikalarına Yönelik Beklentileri
	İş Yerinde Hakim Söylemler	"Biz Bir Aileyiz" Söylemi
		Lideriz Söylemi
		Kurumu Korumaya Yönelik Söylemler
		Kurumsal Bağlılığı Güçlendirme Amaçlı Söylemler
		Kurumsal Hedef ve Değerlerin Çalışanlara Aşılanması
	Çalışanların Hakim Söylemleri Algılama Biçimleri	Kurumsal Söylemleri İçselleştiren Çalışanlar
		Kurumsal Söylemleri Eleştirel Gören Çalışanlar

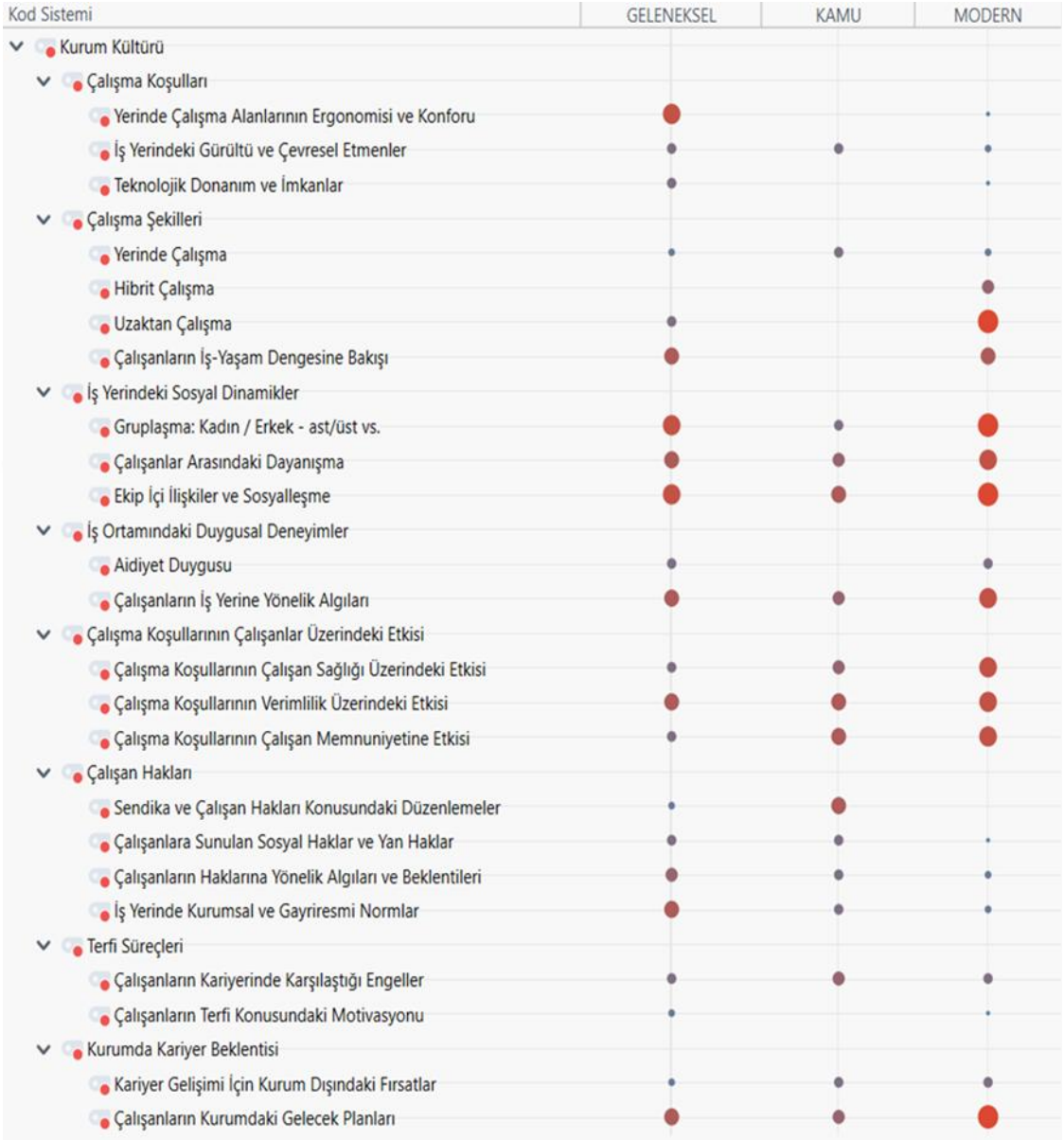
		Kurumsal Söylemlerin Çalışan Davranışlarını Şekillendirmesi
	Hakim Söylemlerin Çalışma Kültürüne Etkisi	Çalışanlar Arasında Birlik ve Dayanışmayı Artıran Söylemler Çalışanların İş Dışı Beklentilere Yönlendirilmesi Kurumsal Söylemlerin Çalışanların İş Tanımının Dışına Çıkmasına Neden Olması Çalışanların İş Yerinde Kendi Kimliklerini İfade Etme Alanları
	Performans Değerlendirme Sistemleri	Performans Yönetim Sistemi Var mı? Performans Ölçüm Kriterleri Yeterli mi? (Varsa) Performans Yönetim Sisteminin Çalışan Üzerindeki Etkisi Çalışanların Performans Yönetim Sistemine Bakışı
Duygusal Emek	**İş Yerinde Beklenen Duygusal Gösterimler**	Gülümseme ve Pozitif Tutum Beklentisi Sakin ve Sabırlı Davranış Gösterme Zorunluluğu İş Yerinde Ciddiyet ve Profesyonellik Beklentisi Çalışanların Duygularını Kontrol Altında Tutması Zorunlu Nezaket ve Yapay Gülümseme
	Gerçek Duyguların Saklanması	Öfke ve Hayal Kırıklığını Gizleme Üzüntü ve Stresin Bastırılması Çalışanların Duygusal Uyumsuzluk Yaşaması
	İş Yerinde Duygusal Gösterimlerin Uyumlandırılması	Patron ve Yöneticilere Karşı Duygusal Gösterimlerin Düzenlenmesi Müşteri ve İş Ortaklarıyla Uyumu Sağlamak İçin Duygusal Gösterimlerin Düzenlenmesi İş Arkadaşlarıyla Uyumu Sağlamak İçin Duygusal Gösterimlerin Düzenlenmesi
	Duygusal Emek Sarf Etmenin Sonuçları	Tükenmişlik Hissi İş Yerinde Gerçek Duygularını Yaşayamamak Zihinsel Yorgunluk Duygusal Emek ile Başa Çıkma: Yüzeysel Oyunculuk

Tabloya göre, Kurum Kültürü ana teması altında çalışma koşulları, iş yapma biçimleri, terfi süreçleri, sosyal haklar gibi örgütsel yapıya ilişkin unsurlar yer almaktadır.

İktidar- Özne İlişkileri teması ise çalışanlar üzerindeki gözetim pratikleri ve kurumsal söylemlerle şekillenen güç ilişkilerine odaklanmaktadır.

Üçüncü tema olan Duygusal Emek, çalışanların duygularını nasıl düzenlediği, bastırdığı ve sergilediği deneyimleri kapsamaktadır. Aşağıda bu üç ana temanın altında yer alan 20 kategori ve bu kategorilere bağlı 68 kod, kavramsal açıklamalar eşliğinde ayrıntılı olarak sunulmuştur.

4.1 Kurum Kültürü



Şekil 3. Kurum Kültürü Temasının Ağırlıklı Grafiği

4.1.1 Çalışma koşulları / şekillerinin çalışanlar üzerindeki etkisi

Kurum Kültürü teması altında yer alan çalışma koşulları, çalışma şekilleri ve çalışma koşullarının çalışan üzerindeki etkisi kategorilerine ait bulgular, birbirini tamamlayan ve aynı kurumsal pratikler üzerinden şekillenen unsurları kapsamaktadır. Bütüncül bir bakış açısıyla ele alarak analitik tutarlılık sağlamak amacıyla bir arada değerlendirme yapılmıştır.

Çalışma koşulları, kurum kültürünün hem görünür hem de görünmeyen katmanlarını yansıtan temel bir bileşen olarak öne çıkmaktadır ve çalışan deneyimi üzerindeki belirleyici rolü, farklı kurum kültürleri çerçevesinde oldukça değişken bir görünüm sergilemektedir. Fiziksel ofis düzeni, teknolojik donanım ve mahremiyet gibi unsurlar kültürün yüzeydeki görünümlerini oluştururken, yerinde çalışma alanlarının ergonomisi çalışanların fiziksel konforu ve iş verimliliği ile doğrudan ilişkili olmaktadır (Schein, 1990).

Modern yapıda ergonomik tasarım ve çalışan ihtiyaçlarını gözeten düzenlemeler ön planda yer almakta; çalışan konforunu ve üretkenliğini artırmaya dönük bilinçli tercihler yapılmaktadır. Geleneksel yapıda ise bu hususlar çoğunlukla bireysel inisiyatife bırakılmakta, kurumsal standarttan yoksun olmaktadır; bu farklar, kurumların benimsediği değerlerin ve temel varsayımlarının farklılığına işaret etmektedir. Fiziksel ortamın çalışma kalitesine etkisi hem bireysel memnuniyeti hem de kurumsal aidiyeti doğrudan etkilemektedir. Bourdieu'nün habitus ve alan kavramları çerçevesinde, modern ve geleneksel kurumlar farklı sosyal alanlar olarak şekillenmekte, her biri çalışanlardan farklı türde sermaye ve uyum biçimleri talep etmektedir (Swartz, 1997). Örneğin, modern yapıda bireyin fiziksel ortamı kişiselleştirme hakkı desteklenirken, geleneksel yapıda bu hak açıkça tanımlanmamış, çalışanlar ihtiyaçlarını görünmez biçimlerde çözümlemeye yönelmiştir. Katılımcı ifadelerinde de görüldüğü üzere, modern kurum çalışanı çalışma koşullarındaki fiziksel konforu bir hak olarak görürken, geleneksel kurum ve kamu çalışanı sınırlı imkânları memnuniyet verici olarak tanımlamaktadır. Bu durum, kurum içi habitusun birey davranışları üzerindeki etkisini somut biçimde ortaya koymaktadır.

"Çok memnunum, çok konforlu. Şimdi son bir senedir yeni yapılan bir ofisimiz daha var alt katta. İçinde kahvecimiz var, oyun alanları var, masaj alanımız var. Dolayısıyla çok keyifli, çok konforlu bir ofis; başka türlüsü de olmazdı zaten" (Ka26, KÇ, Modern)

"Ben çalışma koşullarından oldukça memnunum. Çalışma saatlerimden, odamdan. İstediğimde çayıma kahveme ulaşabilmek. Şu an odada tekim, rahat bir çalışma ortamım var" (Ka2, KÇ, Geleneksel)

"Şu anki koşullardan memnunuz, camekanla ayrı bir bölmedeyiz 3 kişi çalışıyoruz" (Ka45, KÇ, Kamu)

Kurumsal fiziksel alanlar, bireyin mahremiyet ve dikkat yoğunlaştırma ihtiyacıyla da ilişkilidir. Açık kapı politikaları yönetime erişimi kolaylaştırsa da sınırların silikleşmesine ve psikolojik mahremiyetin zayıflamasına yol açmaktadır. Bu durum, Foucault'nun (2000) iktidarın yasaklayıcı olduğu kadar üretken olduğunu vurgulayan yaklaşımıyla örtüşmektedir. Özellikle geleneksel yapılarda ofis belirsizliği çalışanların kendilerine ait alan oluşturmasını engellemektedir. Açık ofis uygulamaları ve sürekli erişilebilirlik beklentisi, mahremiyet alanını daraltarak çalışanları görünür kılan modern kontrol biçimlerine işaret etmektedir (Foucault, 2000). Böylece çalışma mekânı, yalnızca işlevsel değil; bireyin davranışlarını, sınır algısını ve psikolojik bütünlüğünü biçimlendiren bir iktidar aracına dönüşmektedir (Foucault, 2007).

"Burası bir aile şirketi; benim de şu anda ofisim fiziki olarak iki şirket ortağının arasındaydı. Bazen çıkar çatışmalarına çok rahatlıkla şahit olabiliyorsunuz. Açık ofiste değiliz ancak sürekli kapılarımız açık ve gizlilik alanınız kalmıyor. Dolayısıyla kapıların kapalı olması bazen iyi" (Ka6, KY, Geleneksel)

"Odamı, sürdürülebilirlikte iklim uzmanıyla paylaşıyorum. Yanında konuşamayacağım durumlar olduğunda zor oluyor" (Ka12, EY, Geleneksel)

Gürültü ve çevresel etmenler, psikolojik yükü artırarak çalışan sağlığını olumsuz etkilemektedir. Modern yapılarda bu sorunlara sistemli çözümler üretilirken, geleneksel yapılarda gürültü ve yoğunluk çoğunlukla kabullenilmektedir.

Ses var, forkliftin sürekli gelip geçtiği bir yer o açıdan biraz yorucu; insan sirkülasyonu çok, açılır kapanır kapının dibinde, kışın soğuk ama benim yerim burası. (Ka1, EY, Geleneksel)

"Valla fiziksel koşullar biraz sıkışık işletmenin içinde, sevkiyat olan yerdeyiz" (Ka16, EÇ, Geleneksel)

"Merkezlerde iki psikolog çalışıyoruz ve bir seans odamız var. Seans odasını gün bazında sırayla kullanıyoruz. Sosyal incelemeye vatandaşın evine de gidiyoruz" (Ka41, KÇ, Kamu)

Teknolojik donanım ve dijital imkânlar, çalışanların iş yapma biçimlerini ve deneyimlerini doğrudan şekillendirmektedir. Modern kurumda teknoloji, yalnızca işleri kolaylaştırmakla kalmayıp organizasyonu ve çalışan konumlarını da belirlemekte; uzaktan ve hibrit pratikleri dönüştürmektedir. Ancak bu durum, verimliliğin yanında sürekli erişilebilir olma baskısı da yaratmaktadır. Geleneksel kurumda ise esneklik sınırlı, teknolojik yetersizlikler çalışanları uyum sağlamaya zorlamaktadır.

"Uzaktan çalıştığımız için daha çok işe odaklıyız, sürekli çalışabiliyoruz ama ofise gidecek olsak ben sanmıyorum ki bu kadar iş çıktısı verebilelim. "(Ka36, KY, Modern)

"Uzaktan çalışırken yemek arası ve molalara saygı gösterilmiyor, mesai kavramı kayboldu. Her gün bir yarışa başlıyoruz ve yarışı başarılı tamamlamak öncelikli hedefimiz "(Ka25, KY, Modern)

"Her şeyin toplantısı yapılmaya başlandı, toplantı aralarında zaman kalmıyor, kahve molası yapabilirsen günümü daha motive geçirebiliyorum" (Ka39, KY, Modern)

"Uzaktan çalışmaya çok kolay entegre olmamız olumlu. Ancak sistemde uygun/boş görüldüğünüz an hemen bir toplantıya çağrılmak kaos yaratabiliyor" (Ka23, EY, Modern)

Çalışma koşulları, kurumların yapısal özelliklerine bağlı olarak çalışanlar üzerinde farklı etkiler yaratmaktadır. Özellikle geleneksel kurum ve kamu kurumunda bu etkiler hem fiziksel hem de psikolojik düzeyde belirginleşmektedir. Katı hiyerarşi, çoklu yöneticilik ve görev tanımlarındaki belirsizlik çalışanlar üzerinde baskı oluşturmakta; parçalı ve netlikten uzak karar süreçleri ise zihinsel yorgunluk ve kurumsal gerilimi artırmaktadır. Alt kademelerdeki çalışanlar yönetsel kararların dışında bırakıldıklarında iş süreçlerine yabancılaşmakta, bu durum da işte anlam bulma çabalarını sekteye uğratmaktadır.

"Birden fazla yönetici olması zorluyor. Fikir birliği olmadığında biz yoruluyoruz çalışan olarak. A yöneticisini dinleseniz, B'nin gönlünü kırmak istemiyorsunuz ki kırılabiliyor. Yönetici dediğim kişi patron olduğu için zorlayıcı oluyor psikolojik olarak da. (Ka9, KÇ, Geleneksel)

Kamu kurumunda bu tabloya yapısal eksiklikler de eklenmektedir. Personel yetersizliği, kaynak dengesizlikleri ve artan hizmet yükü, özellikle vatandaşla doğrudan temas eden mesleklerde duygusal tükenmişlik yaratmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981). Psikolojik destek sunan kamu görevlilerinin travmatik hikâyeler ve sınırlı destek mekanizmalarıyla baş etmeleri, tükenmeyi hızlandırmaktadır (Turhan, 2020). Çalışanlar yalnızca iş yükünden değil; görülmeme, sesini duyuramama ve destek eksikliği gibi daha derin sorunlardan da etkilenmektedir. Bu durum iş doyumunun yanı sıra örgütsel bağlılık, mesleki özsaygı ve hizmet motivasyonunu da zayıflatmaktadır. Dolayısıyla kurumların, yalnızca hizmet üreten değil; çalışanlarının duygusal, bilişsel ve etik kaynaklarını destekleyen yapılar olarak kurgulanması elzemdir (Kaynak, 2013).

"İlçemiz çok kalabalık bir nüfusa sahip, beş psikolog çok zorlanabiliyoruz, yetersiz kalabiliyoruz sayı açısından" (Ka41, KÇ, Kamu)

"Bazı evleri ziyaret ederken, kadın olarak gerçekten çok çekindiğimiz yerler olabiliyor. Son yıllarda ülkede kadın cinayetleri hiç azalmadığı ve artarak devam ettiği için bizim için zorlayan kısım bu olabiliyor. (Ka45, KÇ, Kamu)

Modern kurumda çalışma koşulları açısından esneklik sağlansa da belirsizlik ve sürekli erişilebilirlik, çalışan sağlığı üzerinde yeni baskılar yaratmaktadır. Online çalışmanın getirdiği zaman-mekân bağımsızlığı dinlenme alanlarını ortadan kaldırarak tükenmişlik hissini artırmaktadır. Çalışanlar, dijital takvimler, yeşil durum ikonları ve ani toplantılarla zihinsel olarak sürekli tetikte kalmak zorunda kalmaktadır (Kalleberg, 2009). Sektörel hızın dayattığı tempo da sağlık üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır. Dijital teknolojilerle birlikte çalışanların sürekli erişilebilir olması ve performanslarının izlenmesi, Foucault'nun (2000) panoptikon kavramıyla örtüşmektedir.

"Hafta içi günde 9 saat çalışıyoruz, online dünyanın vermiş olduğu avantaj ve dezavantajlarla yoğun bir tempo var. Mola yapmak, toplantılar arası boş zaman bırakmak çok mümkün olmuyor eğer takımlar çok yoğunsa. Online olması yordu da diyebilirim." (Ka39, KY, Modern)

"Uzaktan çalışmada sistemde müsait görüldüğünüz an hemen toplantıya çağrılmak ve toplantının içerisinde kalabalık kaynaklı kaos ortamı olması olumsuz. Bizde sistem 7-24

çalışıyor ve ne zaman bir problem yaşanacağını öngöremiyorsunuz; 7-24 yaşayan bir organizmayı yönetmek kolay değil." (Ka23, EY, Modern)

"İş yükü çok arttı, bence pandeminin de bunda etkisi var. Belki iş yükü artmamıştır ama eskiden 16.45'te servise yetişmek için bilgisayarımı kapatıyordum, şimdi bilgisayar hep yanımda. Mesai 9 saati aştı, bırakamıyorum hiç." (Ka22, KY, Modern)

Verimlilik açısından geleneksel kurumda çalışanlar, görev sınırlarının ötesinde fazla efor harcayarak işleri tamamlamaya çalışmaktadır. İş ve özel yaşam beklentilerini aynı anda karşılamaya zorlanmaları hem iş doyumunu hem de kurumsal bağlılığı olumsuz etkilemektedir (Korkmaz ve Erdoğan, 2014). Bazı örneklerde aile üyelerinin de sürece dahil olduğu, gece–gündüz ayrımının ortadan kalktığı görülmektedir. Bu özveri, sistemsel planlama eksikliğinin çalışanlarca telafi edilmeye çalışıldığını göstermektedir.

"Bir arkadaşımız 48 saat boyunca şirketten çıkmadan çalışıyor, burada uyuyor, kalkıyor, çalışıyor. Bu da yetmiyor kendisine 'sen bu dosyalama işini git evde eşinle yap, yarına kadar bitir ama.' deniliyor. İnsan üstü bir performans. (Ka20, EÇ, Geleneksel)

"İş yükümü biraz da kendim yaratıyorum. Detaycıyım, bana zaman vermeyin, termin verin mottosuyla çalışırım (gülüyor). İşlerimi tabii ki burada tamamlayamıyorum eve de götürüyorum." (Ka13, KY, Geleneksel)

Kamu kurumunda verimlilik, çoğu zaman bireysel performanstan çok ekip içi yardımlaşma ve iş birliğiyle sağlanmaktadır. Bu durum, kurum kültüründe başarının kişisel rekabetten çok kolektif katkıya dayalı olarak şekillendiğini göstermektedir. Ancak personel yetersizliği veya fiziksel koşulların sınırlı olduğu ortamlarda bu dayanışma uzun vadede zorlayıcı olabilmektedir. Çalışanlar çoğu zaman planlama eksiklerini telafi için birbirlerinin iş yükünü üstlenmekte, bu da tükenmişliği artırmaktadır.

Otukei ve Kabanda'nın (2024) kamu sektörü araştırması da bu tabloyu doğrulamaktadır. Ekip çalışmasının verimliliği artırdığı görülse de personel ve altyapı eksikliklerinin bu katkının kalıcılığını tehdit ettiği belirtilmektedir. Çalışanlar yeterli destek görmediklerinde sistemin eksiklerini kendi çabalarıyla kapatmaya yönelmekte, bu da fiziksel ve duygusal yorgunluğu beraberinde getirmektedir.

“Burada olumlu olan imece usulü çalışıyoruz. Her meslek grubunun işi belli ama çok yoğun zamanlarda havuz işe dönüştürüp herkese paylaştırıp bitiriyoruz işi.” (Ka46, KÇ, Kamu)

Modern kurumda verimlilik, dijital teknolojilerin kullanımı, esnek çalışma modelleri ve bireylerin kendi süreçlerini yönetebilme becerileri üzerinden şekillenmektedir. Uzaktan çalışma, ulaşım gibi günlük zaman kayıplarını ortadan kaldırarak çalışanlara iş ve kişisel yaşamlarını yeniden düzenleme fırsatı sunmaktadır. Ancak iş takibi ve zaman yönetiminin bireyin sorumluluğuna bırakılması, her çalışan için aynı düzeyde disiplin üretmeyebilir. Mekânsal sınırların silikleşmesiyle iş ve yaşam alanlarının iç içe geçmesi, bireylerin sürekli hazır ve erişilebilir olmasını bekleyen bir sistem yaratmaktadır (Bauman, 2017). Dolayısıyla esneklik, verimliliği artıran bir unsur olabildiği kadar, doğru desteklenmediğinde istikrarsızlığa da yol açabilmektedir.

“Ben uzaktan çalışmaktan çok memnunum, daha verimli olduğumu düşünüyorum kendi adıma. Sabah daha çok uyuyorum, öğle arasında spor yapıyorum” (Ka24, KÇ, Modern)

“Uzaktan olduğunda daha verimli çalışıyoruz, araya çok fazla bir şey girmiyor. Kim ne kadar bilgisayarın başında diye bakmıyorum herkes hedefleri yakalamak için sorumluluğunu biliyor.” (Ka25, KY, Modern)

“Trafik derdi çekmeyip sabah daha relaks çalışmayı umarken uyku mahmurluğu handikabı ile uğraşıyoruz çalışanda. Toplantıda uyuyakalan var.” (Ka27, EY, Modern)

Bu noktada Michel Foucault’nun (2000) iktidar ve özne ilişkisine dair kuramsal çerçevesi, geleneksel, kamu ya da modern kurumlarda farklı davranışlar üzerinden görünür olmaktadır. Foucault’ya göre modern iktidar yalnızca dışsal baskılarla değil, bireylerin içselleştirdiği normlar ve sorumluluklar aracılığıyla işler. Bu perspektiften bakıldığında, çalışanların fazladan sorumluluk üstlenmeleri, yalnızca işin gerekleriyle değil, aynı zamanda “iyi çalışan” olma hâline içkin normların, özneleşme sürecinde benimsenmesiyle açıklanabilir (Foucault, 2000).

Çalışma memnuniyetini belirleyen temel unsurlardan biri, işin yapısıyla mesleki değerler arasındaki uyumdur; bu uyum, modern kurumda bireysel tercihlerin ve farklı yaşam tarzlarının iş düzenine entegre edilebilmesiyle güçlenmektedir (Cable ve DeRue, 2002).

Uzaktan ve esnek çalışma modelleri bu uyumu daha görünür kılmakta; bazı kadın çalışanlar, ev ve iş sorumlulukları arasındaki dengeyi bu sayede daha sürdürülebilir biçimde kurabildiklerini, böylece üretkenliklerini korurken gündelik yaşamlarını daha dengeli yönetebildiklerini belirtmektedir. Bununla birlikte ofise dönüş zorunluluğu, özellikle ev içi sorumlulukları yoğun olan bireyler için isteksizlik ve uyum güçlüğü yaratabilmektedir (Chung, vd., 2021). Dolayısıyla esneklik, yalnızca verimlilikle değil, bireylerin işte kendilerini ne ölçüde "anlamlı" ve "uyumlu" hissettikleriyle de yakından ilişkilidir. İş-yaşam dengesi kurmak her ne kadar kapitalist üretim sistemine karşıt bir yaklaşım gibi görünse de aslında kişinin yaşam alanlarını disipline ederek sistem içinde kalmasını ve üretime devam etmesini sağlamaktadır. Bu süreç, bireysel rahatlamanın ötesinde üretim oranı ve kalitesini artırarak sistemi yeniden üretmektedir. Foucault da (2000) disipline edici iktidar kavramıyla bu noktayı vurgular: birey kontrolü elinde tuttuğunu düşündüğü anda daha da özneleşmektedir.

Bu bağlamda Arlie Russell Hochschild'in (1989) "ikinci vardiya" kavramı da bu deneyimleri anlamak için önemli bir zemin sunmaktadır. Hochschild, özellikle kadın çalışanların ücretli emek süresinden sonra ev içi bakım ve işler yoluyla ikinci bir mesaiye başladığını vurgulamaktadır. Uzaktan çalışma bu sınırları bulanıklaştırmakta; iş ve özel hayat aynı fiziksel ve zihinsel alan içinde iç içe geçmektedir.

"Evli bir kadın ve anne olduğum için kendime ve evime çok daha fazla vakit ayırmak muhteşem. Z kuşağı çalışma arkadaşlarım bunun rahatsızlığını yaşıyorlar sosyalleşemedikleri için, benim böyle bir sıkıntım yok." (Ka26, KÇ, Modern)

"Eşimin iş durumundan dolayı farklı bir yere yerleştim ve işimi kaybetmeden aslında konfor alanımı farklı bir yere taşıyabildim." (Ka39, KY, Modern)

"Bulaşık makinesinin düğmesine basıyorum toplantı arasında, yani bunu hepimiz yapıyoruz. Böyleyken bu bir avantaj, gördüğüm en büyük avantaj. Bunu doğru yönetebiliyor olmak lazım." (Ka31, KY, Modern)

Kamu kurumunda memnuniyet, kontrollü tempo ve düşük performans baskısı üzerinden şekillenmektedir. Buna karşın teknik aksaklıklar, hizmete erişimdeki karmaşıklık ve

duygusal yıpranma memnuniyeti azaltmaktadır. Yine de özel sektöre kıyasla daha rahat görülen bu yapı, çalışana görece bir güvenlik alanı sunmaktadır.

"Burada öyle bir telaş, iş, bir termin falan öyle çok yok ya. Daha relax çalışma şartları, beni iyi etkiliyor özel sektörde çok katı kurallardan geldiğim için." (Ka42, KÇ, Kamu)

"Rahat olduğum bir yerde kalmayı seçerim, 10 yıldır o yüzden zaten buradayım. Beni zorlayacak, gerçekten mutsuz edecek bir şey olmadığı sürece buradayım." (Ka46, KÇ, Kamu)

Geleneksel yapıda çalışan memnuniyeti, daha çok kişilik özellikleriyle işin uyuşmasına dayanmaktadır. İşin fiziksel niteliği, hareketlilik ve bireysel kontrol bazı çalışanlar için olumlu görülse de standartların olmayışı ve sınırlı koşullar memnuniyet düzeyini düşürmektedir.

"İşim bana çok uygun çünkü hareketli bir insanım; bir iş varsa aramam gider bakarım, hareket ederim." (Ka9, KÇ, Geleneksel)

"Ben zaten titiz bir insanım, mükemmel diye bir şey yoktur farkındayım ama olması gerekene yakınlık vardır, kalite işi benlik." (Ka10, KY, Geleneksel)

Çalışma şekilleri de kurum kültürünün belirleyici bir öğesi olarak çalışanların gündelik deneyimlerini, kuruma bağlılıklarını ve verimliliklerini doğrudan etkilemektedir. Mekân ve zaman kavramları, teknolojik gelişmeler ve toplumsal dönüşümler ışığında köklü bir değişim geçirmekte; bu süreçte yerinde çalışma biçimi özellikle geleneksel ve kamu kurumlarında baskınlığını korumaktadır. Giddens'ın yapılaşma kuramına (1984) göre toplumsal yapılar, bireylerin gündelik pratikleri aracılığıyla sürekli yeniden üretilmekte, çalışma şekilleri de bu üretim sürecinin temel bir parçasını oluşturmaktadır. Kurum içinde mekân ortaklığı ve ritüeller, iş yerinde bizzat bulunma zorunluluğu ile birleşerek çalışanların mesai düzenlerini, sosyal ilişkilerini ve iş ortamı algılarını biçimlendirmektedir.

"Çalışma ofisinin ortamını ve arkadaşlarımı seviyorum, anlaşabiliyorum. Çok uzun yıllar beraber çalışmanın verdiği bir rahatlık var, bir güven var. Birçoğumuz birbirimizin ailesini tanıyoruz, görüşüyoruz." (Ka17, KÇ, Geleneksel)

"Şirket arkadaşlıkları her gün ofise geldiğin ve ailenden daha fazla gördüğün için çok daha sıcak, çok daha yakın oluyor." (Ka23, EY, Modern)

Hibrit çalışma modeli özellikle modern kurumlarda yaygınlaşmakta ve çalışanlara esneklik tanımaktadır. Haftanın belirli günlerinde iş yerine gitmek, diğer günlerde uzaktan çalışmak, iş süreçlerini sürdürülebilir kılarken çalışanlara fiziksel mekândan bağımsız üretkenlik imkânı sunmaktadır. Ancak yüz yüze iletişim olanaklarının sınırlanması ekip içi ilişkileri zayıflatabilmektedir. Bunun yanı sıra hibrit çalışma, çalışanların günlerini daha kontrollü planlamalarına yardımcı olmakta; ofise gidilen günlerde ise işten çok sosyalleşmeye vakit ayrıldığı ifade edilmektedir.

"Sadece haftada 1-2 gün ofise gelmek bence çok yeterli. Genelde o günler de sosyalleşmeyle geçiyor, o günlere çok iş bırakmamaya çalışıyorum ki ofise geldiğimde zaten çok bir şey yapamayacağım" (Ka22, KY, Modern)

"Haftada bir ofise geliyoruz, o çok iyi hissettiriyor ama onun dışında evimin konforunda çalışıyorum. İstemediğim zaman kameramı açmıyorum, pijamalarımla tüm günü geçirebiliyorum, o konuda da gayet rahatız" (Ka24, KÇ, Modern)

Uzaktan çalışma, teknolojik olanakların genişlemesiyle çalışanlara mekân bağımsızlığı ve esneklik kazandırmaktadır. Özellikle modern kurumlarda yaygınlaşan bu model, bireylerin yaşam alanlarını işlevsel çalışma alanlarına dönüştürmelerine imkân tanımaktadır. Ancak yüz yüze rutinlerin eksilmesi, kurum kültürünün nasıl sürdürüleceği sorusunu beraberinde getirmektedir. Sürekli yeniden yapılanan bir çalışma ortamında kurumsal sadakat ve karşılıklı güven zayıflamakta; topluluk hissinin kaybı, çalışan deneyiminde yalnızlaşma ve kurumsal kimliğin bulanıklaşmasıyla sonuçlanabilmektedir (Bauman, 2017).

Uzaktan çalışmanın en çok tartışılan boyutlarından biri, sosyalleşmenin azalması ve ekip içi etkileşimlerin zayıflamasıdır. Yüz yüze görüşememek, iletişim biçimlerini değiştirerek ilişkileri mesafeli hâle getirmekte; bu durum da çalışanların kurumsal kimlikten kısmen bağımsız, daha esnek kimlikler geliştirmelerine yol açabilmektedir (Sennett, 2014). Bununla birlikte birçok çalışan, uzaktan çalışma modelini verimlilik ve konfor açısından avantajlı bulmaktadır.

“Stres olmuyorum, trafiğe çıkmıyorum. Bulaşık makinesinin düğmesine basıyorum mesela molada; bu gördüğüm en büyük avantaj “(Ka31, KY, Modern)

“Ekibimde yedi kişi var ama iki tanesini hiç görmedim. Kamera açık online görüşmeler de yapsak yüz yüze gelmedik. Yani, kiminle çalışıyorum” (Ka38, KY, Modern)

“Şehir dışında olanlar için kuruma alışmak zor oluyor, ekibini ve yöneticisini tanıma imkanı tam olmuyor “(Ka33, EY, Modern)

Çalışma şekilleriyle birlikte iş-yaşam dengesine ilişkin algılar da dönüşmektedir. Geleneksel yapıda katı mesai rejimi sürerken, modern yapıda evde geçirilen zamanın artması aile ilişkilerine daha fazla zaman ayrılmasına imkân tanımaktadır. Bununla birlikte üst düzey pozisyonlarda çalışanlar için işin yaşamın merkezine yerleşmesi boş zamanı giderek kısıtlamaktadır. Uzaktan çalışmada ise molalara ve özel zamana yeterince saygı gösterilmemesi, mesai saatleri dışında ulaşılabilir olma beklentisiyle birleşerek çalışanların özel hayatına doğrudan müdahale anlamına gelmekte ve iş-yaşam dengesini bozmaktadır.

“Evli bir kadın ve anne olduğum için kendime ve evime çok daha fazla vakit ayırabiliyorum. Şu an iki katı maaş veren bir yer olsa full ofisteyiz deseler geçmekte tereddüt ederim” (Ka26, KÇ, Modern)

“Ruhunuzu ve serbest zamanınızı da sahipleniyorlar, artık bizimsin gibi oluyor. Hak ettiğiniz bir noktaya gelmiş olmanız sizin bütün zamanınızı şirkete vereceğiniz anlamına gelmemeli” (Ka25, KY, Modern)

“Tatile giderken bilgisayarım illa çantada, arabada oluyor, uzaktan müdahale etmek gerekebiliyor” (Ka27, EY, Modern)

Kamu kurumlarında iş-yaşam dengesi daha sabit bir yapı göstermektedir. Mesai saatlerinin düzenliliği, izin haklarının belirginliği ve sendikal güvenceler çalışanlara zaman yönetiminde daha fazla kontrol imkânı sunmaktadır. Buna karşılık özel sektörde, hasta olunsa dahi işe gitme zorunluluğu gibi uygulamalar çalışanlar üzerinde ek bir baskı yaratmaktadır.

"Özel sektör çok yıpratıcı, hasta olduğunda bile senin gelmeni bekliyorlar. O yüzden burası çalışma koşulları bakımından daha iyi" (Ka42, KÇ, Kamu)

Çalışma koşulları ve şekilleri, farklı kurum yapılarında farklı biçimlerde deneyimlenmektedir. Yerinde çalışmanın hâlâ yaygın olduğu geleneksel ve kamu kurumlarında disiplinli işleyiş, fiziksel birliktelik ve mekânsal sınırlılıklar öne çıkarken; modern kurumlar hibrit ve uzaktan modellerle esneklik, bireysel üretkenlik ve dijital konforu önceleyen yapılar geliştirmektedir. Ergonomi, gürültü, mahremiyet ve teknolojik olanaklar yalnızca fiziksel konforu değil; çalışanların iş yapma biçimlerini, kuruma bağlılıklarını, stres düzeylerini ve üretkenliklerini de doğrudan şekillendirmektedir. Geertz'in (2017) yorumlayıcı yaklaşımıyla sessiz ofis, kahve alanı veya kişiselleştirilmiş düzenlemeler, kurumun değerlerini ve çalışanına biçtiği anlamı sembolik düzeyde temsil etmektedir.

Bununla birlikte kurum türleri arasında farklılıklar olsa da çalışan deneyimini anlamlı ve sürdürülebilir kılan ortak temeller dikkat çekmektedir. Geleneksel yapıda görev belirsizlikleri ve özveri beklentileri; modern yapıda dijitalleşmenin getirdiği sürekli erişilebilirlik; kamu kurumunda ise yapısal kısıtlar ve yoğun hizmet yükü çalışanları farklı biçimlerde zorlamaktadır. Ancak iş-yaşam dengesi, bireysel değerlerle işin anlamı arasındaki uyum ve karar süreçlerine katılımın sağladığı özerklik duygusu kurum tiplerinden bağımsız ortak belirleyiciler olarak öne çıkmaktadır. Bu bulgu, kurum kültürünün yalnızca yönetsel politikalarla değil, kültürel kodlar ve bireysel anlam dünyalarıyla şekillendiğini göstermektedir. Bauman'ın (2017) akışkan modernite kavramı, toplumsal yapılar ve kimliklerin belirsizlik içinde sürekli yeniden şekillendiği bir dönemi işaret etmekte; uzaktan ve esnek çalışma biçimlerinin de sabit kurumsal yapılardan geçici, bireysel sorumluluğa dayalı örgütlenmelere kayışı görünür kıldığını ortaya koymaktadır.

4.1.2 İş yerindeki sosyal dinamikler

İş yerindeki sosyal dinamikler —gruplaşmalar, dayanışma biçimleri ve ekip ilişkileri— kurumsal kültürün en görünür alanlarındandır. Bu dinamikler yalnızca kişiler arası ilişkilere indirgenemez; toplumsal yapıların, iktidar ilişkilerinin ve kültürel kodların kurum içindeki mikro yansımalarıdır. Ast-üst ilişkileri, kuşak farkları ve cinsiyet temelli

ayrışmalar üzerinden görünür hâle gelir; bireyler de bu sahnede toplumsal roller üstlenerek konumlarını yeniden inşa ederler (Goffman, 2022)

Kurumların tarihçesi, büyüklüğü ve çalışma biçimi, bu ayrışmaların görünürlüğünü belirlemede etkilidir. Geleneksel yapılarda gruplaşmalar çoğunlukla eski-yeni çalışan ayrımı ve arkadaşlık ilişkileri üzerinden şekillenirken, modern yapılarda kuşak temelli kopukluklar daha belirgindir. Kamu kurumlarında ise unvan ve statü farklılıkları öne çıkar. Bu unvan temelli gruplaşmalar, Hofstede'nin tanımladığı biçimiyle yüksek güç mesafesine sahip kültürel yapılarda statüye dayalı ayrışmanın meşrulaştırıldığı örneklerden biridir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010).

"Mesleki skalalar bazında bir gruplaşma var. 15 yıldır buradayım A skalasındayım yeni gelen C'den giriyor maaş sistemine, C daha yüksek" (Ka46, KÇ, Kamu)

"Ben 11 senedir buradayım ama dışarıdan gelen bir insanım. Bazı arkadaşlar buraya stajdan girdikleri için buranın çocuğu. Ben dışarıdan gelen bir insan olarak aileden değilim. "(Ka10, KY, Geleneksel)

"Gruplaşma var eski ve yeni arasında. Eskilerin bağı çok güçlü." (Ka26, KÇ, Modern)

Departman bazlı gruplaşmalar, kurum içi sosyal dinamiklerin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Çalışanlar, çalışma düzeni gereği zamanlarının büyük bölümünü kendi ekipleriyle geçirerek güçlü bağlar kurmakta; ancak bu yoğunlaşma, diğer departmanlarla temasın sınırlanmasına yol açmaktadır. Büyüyen yapılarda bu mesafe artarak gruplaşmaları kalıcılaştırmakta ve modern şirketlerde daha belirgin hâle gelmektedir. Kuşak farklılıkları ise yalnızca yaşla sınırlı kalmayıp öğrenme tarzları, teknolojiyle ilişki biçimleri ve otoriteye bakış açılarında da ortaya çıkmaktadır. Bu noktada kuşakların farklı sosyal deneyimler ve eğitimsel arka planlarla edindikleri kültürel sermaye türleri öne çıkmakta; kurum içi uyum da Bourdieu'nün (2015) belirttiği gibi kuşaklar arası kültürel sermaye farklılaşması üzerinden şekillenmektedir.

"Yeni o zaten buranın kültürünü de bilmiyor, eskileri de görmedi, biz neler çektik anlamıyor" (Ka34, KY, Modern)

“Eski kuşak birbiriyle daha samimi tabii ki, yeni kulağı biraz içimize almakta zorlanıyoruz. Uzaktan çalışmasak daha görünür olurdu bu gruplaşma.” (Özge, Modern)

Çalışanlar arasındaki dayanışma kültürü, iş yerinin genel atmosferini önemli ölçüde belirlemektedir. Özellikle geleneksel şirket yapılarında, çalışanlar arasında duygusal destek mekanizmaları daha güçlüdür. Bu yapılarda uzun yıllar birlikte çalışmanın getirdiği yakınlık hem iş hem de özel hayata dair konularda çalışanların birbirine yaslanmasını kolaylaştırmaktadır. Kamu kurumlarında ise bu dayanışma daha çok görev paylaşımı ve tehlikeli durumlarda güvenlik sağlama biçiminde kendini göstermektedir.

“Bizim fabrikada gerçekten bir aile ortamı var. Bu belki birazcık kurumsallıktan uzaklaştırabiliyor ama daha çok sevgi ve anlayış odağına çekebiliyor” (Ka9, KÇ, Geleneksel)

“Burada Allah korusun kötü şey yaşayan insanlar oldu. Ailesinden, eşinden, dostundan çok yardımcı olduklarını biliyoruz yani” (Ka7, EÇ, Geleneksel)

“Erkek çalışma arkadaşlarımız çok destek olmaya çalışıyorlar, görüşmeleri denk getirmeye çalışıyoruz yalnız kalmamak için. Aracımızın şoförü de aşağıda bekliyor, süre uzarsa gelip kontrol ediyor çoğu durumumuzu” (Ka41, KÇ, Kamu)

Modern iş yerlerinde ise dayanışma kültürü çoğunlukla enformel iletişim üzerinden gelişmektedir. Sosyal etkinlikler, ortak sorunlara kolektif çözümler üretme ve kriz anlarında geliştirilen dayanışma pratikleri, ekip bağlarını güçlendirmektedir. Bununla birlikte, dijitalleşmenin etkisiyle bazı sosyal bağların zayıfladığı ve yüz yüze ilişkinin azaldığı durumlar da gözlemlenmektedir.

“İletişim istediğim seviyede değil, bireysel davranan arkadaşlarımız var ama bu kaldıracak bir sektörde değiliz. Bir problemle boğuşuyorsan zamanı heba etme, bayrak kaldır, yardım edelim” (Ka28, EY, Modern)

“İnsan kaynakları ile her şeyi paylaşabiliyorsunuz” (Ka32, KÇ, Modern)

Ekip içi ilişkilerde sosyalleşme, iş yerindeki motivasyonu artıran en önemli unsurlardan biridir. Sosyalleşmenin biçimi, kurumun yapısına göre farklılık göstermektedir. Geleneksel yapılarda sosyalleşme, günlük iş akışı içinde doğrudan iletişimle sürerken,

modern yapılarda bu ilişkiler planlı etkinliklerle ya da çevrim içi toplantılar aracılığıyla yürütülmektedir. Sosyalleşmenin sürekliliği, ekip içi uyumu ve bağlılığı doğrudan etkilemektedir.

"Ofise gitmeyi gerçekten insan dört gözle bekliyor. Bir kahve içeyim, bir 15 dakika karşılıklı sohbet edeyim. Online olarak ekipte yapmaya çalıştık ama aynı enerji olmuyor" (Ka39, KÇ, Modern)

"Biz bağlı bir ekibiz aslında. Hadi İzmir'e gidelim ya da sahilde uygun olanlarla görüşelim diyoruz, kendi yarattığımız sosyalleşme ortamlarımız oluyor" (Ka31, KY, Modern)

Kurumların büyüme süreçleri, yalnızca yapısal bir genişlemeyi değil, aynı zamanda kurumsallaşma ile paralel sosyal ilişkilerin biçim ve içerik bakımından dönüşümünü de beraberinde getirmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde ekip üyeleri arasında gözlemlenen sıcak ve samimi ilişkiler, kurumsallık arttıkça daha biçimsel hale gelmektedir. Goffman (1983) etkileşim düzeni kuramında yüz yüze ilişkilerin yoğun yaşandığı ortamlarda bireylerin ön sahne davranışlarını daha esnek biçimlerde sürdürdüğünü; duygusal ifade, jestler ve samimiyetin sosyal bağ kurma sürecinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır; bu durum sınırlı örgütsel yapı, düşük hiyerarşi ve gündelik etkileşim sıklığı ile yakından ilişkili görünmektedir. Kurumsallık arttıkça kişilerarası "sahne yönetimi" daha dikkatli, kontrollü ve kurumsal beklentilere uyumlu hâle gelmektedir. Çalışan sayısının artmasıyla birlikte bireyler arasında mesafe açılmakta ve önceki dönemdeki yakınlık yerini daha mesafeli ilişkilere bırakmaktadır.

"Şu an çok kalabalık oldu şirket, az kişiyken bir arada çok fazla güzel kaliteli vakit geçirip bir şeyler yapabiliyorduk. 600 kişi, kimse kimseyi tanımıyor" (Ka25, KY, Modern)

"Uzaktan çalışmak hayatımızı inanılmaz kolaylaştırdı ama oradaki o insani duygu, insani bağları da zayıflattı kesinlikle" (Ka22, KY, Modern)

Kamu kurumlarında ekip içi ilişkiler, görev tanımlarının netliği nedeniyle daha resmî çerçevede şekillenirken, bazı merkezlerde daha sıcak bir atmosferin kurulabildiği görülmektedir. Bu çalışmada özellikle kadın çalışanlar arasında dayanışmanın, riskli alanlarda görev alırken kendini daha güçlü biçimde hissettirdiği görülmektedir.

"Güzel, ben on yıldır bu bünyedeyim ama bir yıldır bu merkezdeyim, buradaki ortama da gayet alıştım. İnsanların sıcak samimi bir aile ortamı var. Herkes birbirini kolluyor, koruyor" (Ka43, KÇ, Kamu)

"Onlar tarafından dışlama olmadı ama ben kendimi biraz soyutladım. Çok iç içe bir ortam var burada." (Ka48, KY, Kamu)

Geleneksel kurumlarda iş arkadaşlıkları, aile ilişkilerine benzer bir nitelik taşımakta, hatta çalışanlar birbirlerinin aile üyelerini de tanımaktadır. Bu durum, iş dışı sosyalleşmenin yanı sıra, kriz anlarında duygusal destek mekanizmasının da güçlenmesini sağlamaktadır. Ekip ruhu, özellikle uzun yıllar birlikte çalışan bireyler arasında çok daha görünür hale gelmektedir.

"Ben herkesin eşini tanıyorum, herkesin eşi de beni tanır. O bağı kuruyoruz ya da bazen eğlenmeye falan gidiliyor" (Ka2, KÇ, Geleneksel)

"Valla olumlu olaraktan hani... Sıcak bir, hani samimi ortam var özellikle. Belki senelerin verdiği şey ama... Bir aile ortamı gibi" (Ka1, EY, Geleneksel)

"Kadınlar arasında daha çok olabilir o bağ ve yakınlık" (Ka7, EÇ, Geleneksel)

Modern şirkette ise aidiyet duygusu daha çok ortak değerler etrafında inşa edilmekte, çalışanlar arasındaki uyum değer temelli benzerliklerden beslenmektedir. Çalışanlar, birbirlerinin gözünden çok, kurumun kendilerini nasıl gördüğünü dikkate alarak davranışlarını düzenler (Foucault, 2000). Büyük ya da kurumsal yapılarda bireyler performans verileri, toplantı protokolleri ve biçimsel roller üzerinden "görünür" hale gelebilmekte, dijitalleşme, mekânsal dağınıklık ve hızlı büyüme kültürel bağların zayıflamasına neden olabilmektedir. Foucault'nun (2000) *panoptikon* metaforunda olduğu gibi; çalışanlar, birbirlerinin gözünden çok, kurumun kendilerini nasıl gördüğünü dikkate alarak davranışlarını düzenler. Samimi ilişkiler bu denetim ortamında geri plana düşerken, görev tanımlarına sıkı sıkıya bağlı bir mesafeli profesyonellik norm haline gelmektedir. Ekip içi ilişkilerin sürdürülebilirliği, bu koşullarda daha fazla çaba gerektirmektedir.

"Buradaki insanlar hayat görüşleri, iş yapış biçimleri, savundukları değerler bakımından çok benzer. Şirket büyüdükçe ve yeni nesil geldikçe kopmalar oluyor" (Ka40, EY, Modern)

"Aileden daha fazla gördüğüm için şirket arkadaşlıkları çok daha sıcak ve yakın oluyor... Diğer tarafta arkadaşlık ilişkileri gittikçe zayıflıyor" (Ka33, EY, Modern)

Sonuç olarak, kurumların yapısal biçimleri; büyüklüğü, işleyiş tarzı ve kültürel geçmişi, iş yerindeki sosyal dinamiklerin nasıl biçimleneceğini doğrudan etkilemektedir. Modern, geleneksel ve kamu yapıları, her biri kendi tarihsel ve ideolojik bağlamlarında farklı sosyallik formları üretmekte; bireyler ise bu yapıların içinde yalnızca teknik roller değil, aynı zamanda kültürel ve duygusal konumlar da üstlenmektedir. Bu çerçevede, iş yerinde oluşan sosyal bağların değerlendirilmesi, yalnızca ilişki düzeyinde değil, aynı zamanda iktidar, kültür ve yapı düzeyinde ele alınabilmektedir.

4.1.3 İş ortamındaki duygusal deneyimler

İş ortamında aidiyet duygusunun oluşması ve güçlenmesi yalnızca kurumun çalışanlarına sunduğu maddi ve yapısal olanaklarla değil, aynı zamanda çalışanların kurumla kurdukları tarihsel, duygusal ve simgesel bağlarla yakından ilişkili olmaktadır. Çalışan kurumsal yapının pasif bir taşıyıcısı olarak kalmadan yapıyla kurduğu ilişkilerle aidiyeti sürekli yeniden üretmektedir (Giddens, 1984). Geleneksel yapıda aidiyet ailevi geçmişlerle de desteklenmektedir. Aile bireylerinin ardından aynı iş yerinde çalışmaya devam eden ya da uzun yıllardır aynı görevde olan çalışanlar, iş yerini sadece bir kurum değil, hayatlarının bir parçası olarak görmektedir. Bu çalışmada modern kurumsal yapıda üst düzey yöneticilik yapan bireylerin de geleneksel bakış açısının devam ettirdiğine rastlanmıştır.

"Babam buradaydı, bana da okul sonrası başla dediler, babamla 3-5 sene kadar beraber çalıştık." (Ka1, EY, Geleneksel)

"Ben üniversiteyi bitirdim, askere gittim... Başladık, başladığımız gibi kaldık yani" (Ka16, EY, Geleneksel)

“Evet, genel müdürümüz şirketi kendi kurmuş, onun çocuğu gibi, her zaman söyler” (Ka26, KÇ, Modern)

Modern yapıda ise aidiyetin inşası daha çok bireysel deneyim, duygusal sahiplenme ve işin anlamlandırılması üzerinden şekillenmektedir. Esnek çalışma koşulları, kısa vadeli projeler ve sık değişen organizasyonel yapılar, bireyin kuruma uzun süreli bağlar kurmasını zorlaştırabilmekte; aidiyet, daha çok işe duyulan anlam, ekibe hissedilen yakınlık ve bireysel üretkenlik hissi üzerinden inşa edilebilmektedir. Bu da aidiyeti kurumsal süreklilikten çok, çalışanın kişisel duygusal yatırımıyla sınırlı bir zemine oturtmaktadır (Sennett, 2014).

“Ekip olarak birlik beraberliğimiz, işimizi sevmemiz, paylaşımlarımız bizi burada tutan şey açıkçası.” (Ka25, KY, Modern)

“Çok hızlı adapte olmana yardımcı olan, enerjik, destekleyen, hayat dolu bir ortam ve sektörel bilgi dağarcığı var bu olumlu bir bağ yaratıyor ortamda.” (Ka24, KÇ, Modern)

Aidiyet duygusu, yalnızca çalışma süresi ya da iş pozisyonuyla değil, kurum kültürüyle ve orada çalışan kişilerle kurulan ilişkilerle de pekişmektedir. Çalışanların kurumla özdeşleşmeleri, yalnızca duygusal bir bağ kurmalarıyla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda işlerine yönelik tutumlarını, özveri düzeylerini ve sahiplenme davranışlarını da doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, Chaudhary ve Panda’nın (2024) kapsamlı derlemesi, kurumsal aidiyetin çalışanların iş performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koyarak, bireyin kendisini kurumun ayrılmaz bir parçası olarak görmesinin davranışsal çıktılar üzerindeki belirleyici rolüne işaret etmektedir. Özellikle modern yapılarda bireyin kuruma olan bağlılığı, üst düzey yöneticilerle kurduğu ilişki, şirketin kuruluş sürecine olan katkısı ya da insan odaklı bir vizyonun parçası olması gibi unsurlarla kuvvetlenmektedir.

“Evet, çünkü üst yönetim bu kurumu böyle bir bebek gibi büyütmüşler... ben de o aidiyeti hissediyorum” (Ka36, KY, Modern)

“Ben yaptığım işi çok seviyorum, departmanımı da işimi de şirketi de bilinçli seçtim ve kalıyorum diyebilirim” (Ka29, EÇ, Modern)

"Çok saygı ve sevgi dolu bir ekip var. Herkes iletişime çok açık, çok yardımsever. Kimse kimseden iş ya da bilgi saklamaz. Aksine herkes birbirine yardımcı olur. Çok sıcak ve konforlu bir çalışma ortamımız var." (Ka32, KÇ, Modern)

Kurum içinde yer alan ortak değerler ve bunlara dayalı sosyal ilişkiler, aidiyet hissini besleyen temel etkenler içinde yer almaktadır. Kurumlar, yalnızca üretim ve yönetim birimleri olarak değil, aynı zamanda çalışan bireylerin davranışlarının düzenlendiği ve normatif çerçeveler aracılığıyla biçimlendiği sosyal alanlar olarak da işlev görmektedir. Foucault (2000) disipline eden iktidar anlayışı bakımından değerlendirildiğinde bu ortak değerler sadece kültürel tercihler değil, aynı zamanda bireylerin kurumsal yapıya uyum göstermelerini sağlayan içselleştirilmiş disiplin biçimleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bakımdan aidiyet, gönüllü bir bağlanma olmaktan ziyade; çalışan bireyin kurum içinde kabul gören bir özne hâline gelme sürecinde edindiği davranış, tutum ve düşünce biçimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

" Karşılaşılan sıkıntı bizi ilgilendirse de ilgilendirmese de çözme bakış açısında oluyoruz, yoksa burada çalışamayız günün sonunda. İş sonuçlarında kalite ve sektörel liderlik çok önemli." (Ka38, KY, Modern)

"Buradaki insanlar belli değerler çerçevesinde bir arada mesela sıfır hatalı iş yapmak." (Ka35, EÇ, Modern)

"Bizim ortak değerlerimizde nezaket de var zaten aksine kültür izin vermez. Bizde gidip patronlara kimse bir şey diyemez. Aksine problemi vardır bir konuda, onları görünce hiçbir şey olmamış gibi davranır, aksini kaldırmaz bu şirket çünkü." (Ka2, KÇ, Geleneksel)

Çalışanların birbiriyle olan geçmişleri, aidiyetin sosyal boyutunu daha da pekiştirmekte, iş dışında da bir araya gelen gruplar, ortak anılar, dostluklar ve dayanışma anıları sayesinde kurum sadece bir iş yeri değil, sosyal bir topluluk hâline dönüşebilmektedir. Bu durumun yaptığımız çalışmada hem geleneksel hem de modern yapıdaki kurumlarda eski çalışanlar için geçmişten gelen bağlarla; yeni çalışanlar için ise paylaşılan projeler ve benzer değerlerle şekillendiği görülmektedir.

“Benim çok samimi dostlarım da burada. 17 yıldır burada çalıştığım için güzel dostluklar da kurduk burada, onlarla laflıyoruz.”(Ka9, KÇ, Geleneksel)

“35 seneden sonra buraya gelip de şimdi 3,5 senede tam anlamıyla dahil olamazsınız ama ortak iş yaparken herkes birbirine bağlı ve yardımcı.” (Ka3, EÇ, Geleneksel)

“Burada arkadaşlıkla dönen profesyonel bir işimiz var. Diyelim birinin üzerine yoğunluk varsa sana yardımcı olayım ne alabilirim diyoruz, bunu seviyoruz.” (Ka50, KÇ, Kamu)

İş yerinde kendini gerçekleştirme, yetkinliklerini ortaya koyma ve inisiyatif kullanma, yalnızca psikolojik bir ihtiyaç değil; aynı zamanda aidiyet duygusunun temel unsurlarındandır. Birey, kendine alan yaratabildiğinde sadece kurumsal talepleri yerine getiren biri değil, aynı zamanda kuruma bağlı, üretken ve duygusal yatırım yapan bir özne hâline gelir. Böylece iş yeri, ekonomik bir kaynak olmanın ötesinde kişisel tatmin, anlam üretimi ve sosyal aidiyet alanı olarak tanımlanabilir. Yöneticilerin iletişim biçimi, ekip içi hiyerarşi ve günlük etkileşimlerin niteliği de bu algıyı belirleyici faktörlerdir. Sennett’in (2014) vurguladığı gibi, bireyin kimliğini kurumsal aidiyet üzerinden inşa edebildiği yapılar, esnek istihdam politikaları içinde giderek daha değerli hâle gelmektedir.

“2014 yılında buraya daha kurumsal bir şirketten geldim... farklı bir ruh kazandırdığımı düşünüyorum bu kuruma” (Ka6, KY, Geleneksel)

“Burası herkesin herkese yardımcı olmak istediği bir şirket, ilham verici” (Ka38, KY, Modern)

Çalışanların iş yerlerine dair algılarında, yönetim tarzı ve şirketin büyüklüğü de önemli bir yer tutmaktadır. Şirketin büyümesiyle birlikte kaybolan samimiyet, birebir ilişkilerdeki zayıflama ya da kurumsal aidiyetteki azalma gibi durumlar, iş ortamının duygusal yapısını etkileyebilmektedir. Bu değişim özellikle hızlı büyüyen modern şirketlerde daha belirgin şekilde hissedilmektedir.

“Şirketlerin ofise geri dönmeye başladılar, şirket kültürünün kaybolmasının sonucu bu” (Ka22, KY, Modern)

“En çok büyümeyi evet pandemide yaptık ve kimse birbirini tanımıyor artık... Bence bu iyi bir şey değil bu arada” (Ka25, KY, Modern)

İş yerinde çalışanın yaşadığı deneyim, sadece bireysel bir süreç değil, aynı zamanda yapısal koşulların, ekip içi ilişkilerin ve kurum kültürünün yarattığı bir bileşim olarak karşımıza çıkmaktadır. İş yeri içindeki ayrımcılıklar, söz hakkı verilmeme ya da fikirlerinin değer görmemesi gibi durumlar, bireyin iş yerini olumsuz algılamasına yol açmaktadır. Geleneksel yapılarda özellikle bu durum, bireyin yaşadığı hayal kırıklıklarıyla daha belirgin hale gelmektedir.

“Fikrim varken söyleyemediğim zamanlar oluyor ya da söylüyorum ama benim bir fikrimin aynısını birisi yapıyor bir zaman sonra aferin alıyor” (Ka10, KY, Geleneksel)

“Aslında şöyle... şirket sahibimiz tarafından uygun görülmedi” (Ka6, KY, Geleneksel)

Kamu kurumlarında bu deneyim, görev bilinciyle ve topluma hizmet etme sorumluluğuyla şekillenmektedir (Ünlü, 2017). Kurumun amacı hizmet etmek olduğunda, çalışanın işiyle kurduğu duygusal ilişki daha anlam yüklü hale gelmektedir. Baran'ın (2022) İstanbul'daki sosyal hizmet merkezlerinde görev yapan sosyal çalışma görevlileriyle gerçekleştirdiği araştırma, çalışanların iş doyumu ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırma, kamu hizmeti sunan çalışanların görev bilinci ve topluma hizmet etme sorumluluğunun, işlerine duydukları anlam ve aidiyet duygusunu artırdığını ortaya koymaktadır.

“Senin gözünün içine bakıyor yani ne vereceksin diye... ayrımcılık dilinden uzak olmamız gerekiyor” (Ka43, KÇ, Kamu)

“Maaş alıyoruz evet ama bu işi gerçekten gönülden yapmak çok önemli. Karşılaştığımız insanlar yardım için başvuruyorlar ama bambaşka hikayeleri var, duygularına da dokunuyoruz.” (Ka49, KÇ, Kamu)

Bazı durumlarda çalışanın kuruma dair olumlu algısı, sadece yöneticilerle olan ilişkilerle ilgili değil, şirketin çalışan deneyimine verdiği önemle de bağlantılıdır. Süreç yönetimi, eğitim, sosyal etkinlikler gibi uygulamalar, çalışanın kurumu geliştiği bir alanı olarak

görmesine imkân sağlamaktadır. Bu durum, özellikle modern yapılarda daha sistematik biçimde yürütülmektedir.

"Şimdi bizim departman olarak konumuz çalışan deneyimi olduğu için, bu deneyimini yaşayıp uyguladığımız bir süreçte yürütüyoruz bu şirkette" (Ka34, KY, Modern)

"Çalışanın yaşadığı problemin birçok departmanla iletişim halinde kalarak kök nedenini bulup, deneyimini iyi hale getirip duygusal bağlılığını güçlendirmek amacımız" (Ka23, EY, Modern)

Çalışanların iş yerini algılayış biçimi, sadece bireysel duyguların değil, aynı zamanda sosyal bağların, yönetsel yapıların ve kültürel kodların etkileşimiyle de şekillenmektedir. Geleneksel yapılarda köklü bağlar ve bireyler arası ilişkiler öne çıkarken; modern yapılarda profesyonel etkileşim, kurumsal iletişim politikaları ve sosyal sorumluluk söylemleri aidiyet duygusunu şekillendirmekte ve Foucault'nun (2000) tanımladığı disipline edici iktidarın kurumsal düzlemde nasıl işlediğini göstermektedir. Kamu kurumlarında ise sosyal hizmet bilinci ve toplumsal sorumluluk duygusu, çalışanların işiyle kurduğu anlamı derinleştirmektedir. Foucault'nun (2021) tanımıyla bireyi topluma faydalı özne olarak inşa eden biyopolitik bir özneleşme süreci içinde değerlendirilebilmektedir. Bu, yalnızca kuruma bağlılık değil, *vatandaş yararına hizmet üretme ideolojisinin* bireyde içselleştirilmesiyle ilgili görünmektedir. Her üç yapıda da aidiyetin ve iş yeri algısının oluşmasında bireysel deneyimlerin, değerlerin ve kültürel zeminin belirleyici rol oynadığı görülmektedir.

4.1.4 Çalışan hakları

Çalışan haklarına yönelik kurumsal yaklaşımlar, kurumların sektörel konumlanışı ve tarihsel gelişimi doğrultusunda belirgin farklılıklar göstermektedir. Türkiye'de sendikalaşma oranlarının düşüklüğü ve sendikal yapıların işlevselliğini yitirme süreci, bu farklılaşmanın görünür örneklerindendir. Sendikal hakların yalnızca hukuki zeminde değil, aynı zamanda siyasal iklim, kurumsal kültür ve çalışan algısı ekseninde nasıl zayıfladığını Birelma'nın (2021) niteliksel araştırması açıklamaktadır. Çalışmada, Türkiye'de sendikal hakların tarihsel gelişimi ve günümüzdeki işlevselliği sorgulanmakta, sendikaların yalnızca hukuki düzenlemelerle değil, siyasal iklim,

kurumsal yapı ve çalışan algısıyla şekillendiği; bu nedenle birçok kurumda sendikal örgütlenmenin biçimsel varlığını korusa da pratikte işlevsizleştiği ifade edilmektedir.

Geleneksel kurumsal yapılarda geçmişte etkili olan sendikal faaliyetlerin, zamanla çalışanlar nezdinde fayda üretmediği düşüncesiyle geri planda kaldığı görülmektedir. Bu durum, hak arama süreçlerinin kolektif zeminlerden bireysel stratejilere kaymasına neden olmakta, çalışanları kendi taleplerini kişisel düzeyde savunmak zorunda bırakan bir yapı yaratmaktadır.

"Anayasal hakkı olduğu için ve diğer sosyal uygunluklara da uymamız gerektiği için herkesin özgür bir şekilde sendika faaliyetlerde bulunma özgürlüğü var. Ama şu anda bu kurum bir sendikayla iş birliği halinde değil." (Ka6, KY, Geleneksel)

Kamu kurumlarında sendika faaliyetlerinin daha etkin biçimde sürdürüldüğü görülmektedir. Sendika üyeliği, yalnızca hakların güvence altına alınmasıyla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda sosyal kazanımları da beraberinde getirmektedir. Kadın çalışanlara yönelik sağlık izni gibi uygulamalar, sendika gücünün pratik etkilerinden biridir. Bu durum, sendikal örgütlenmenin kamuda hâlen işlevsel olduğunu göstermektedir. Çalışanların bu haklara erişimi kolaylaştırılmıştır ve uygulamalar yaygınlık kazanmıştır. Kamu sektöründeki yüksek sendikalaşma oranlarının sendikal hak ve özgürlüklerin tam anlamıyla kullanıldığı anlamına gelmediğini Hekimler (2023) "Türkiye'de Kamu Görevlileri Sendikacılığı Paradoksu: Güçlü Sendikacılık mı, Bağımlı Sendikacılık mı?" başlıklı makalesinde ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, kamu sektöründe sendikal yapıların daha kurumsal ve sürekliliğe dayalı olduğu görülmekte ancak çalışanlar için belirli ölçüde güvence sağlasa da hakların etkin kullanımı konusunda sınırlamalar olabileceği göze çarpmaktadır.

"Burada istersen 4 hafta yıllık iznini üst üste kullan. Ayda 1 gün regl izni var kadınların, pilot uygulamadayız, sendikanın aldığı bir hak. Bir form doldurup kullanabiliyorsunuz. Bütün kadınlar kullanıyor, bunun gücünü kullanmış oluyor." (Ka50, KÇ, Kamu)

"Haftaya 3 gün grevimiz var, burada olmayacağız. Maaş zamlarıyla ilgili sendikanın grevi." (Ka43, KÇ, Kamu)

Sendikal örgütlenmenin olmadığı ya da etkisiz kaldığı yapılarda, çalışan haklarına dair talepler bireysel görüşmelere dayalı olarak şekillenmektedir. Geleneksel yapılarda bu durum, yöneticilerin bireysel inisiyatiflerine bağlı hak tanımına neden olmaktadır. Kurumsal bir sistematikten yoksun olan bu model, hakların keyfi biçimde verilmesi veya geri çekilmesine yol açmaktadır. Çalışanların haklarını savunma gücü, kurumsal yapıdan çok bireyler arası ilişkilere dayalı kalmaktadır (International Labour Organization, 2018).

"Sendikalaşmayla ilgili bir şey olduğu zaman patronlar bize gelebilirsiniz, biz çözelim, biz hallederiz yaklaşımındalar, buraya sendika sokmak istemiyorlar" (Ka17, KÇ, Geleneksel)

"Sendika burada yok, yasak." (Ka16, EY, Geleneksel)

Haklara ilişkin örgütlü yapının yetersiz olduğu durumlarda, gayri resmi ilişkiler öne çıkmaktadır. Özellikle geleneksel yapılarda, çalışanların yöneticilere olan duygusal bağı, kurum içindeki hakların kullanımında belirleyici olmaktadır. Bu ilişkiler, kimi zaman bir destek ve güven ortamı yaratırken, kimi zaman da hak talep etmenin önünde engel teşkil etmektedir. Çalışanların yöneticilere duyduğu bağlılık, kurumsal bir prosedürden çok ailevi bir anlayışla şekillenmektedir. Çalışanların yöneticilerinden gördükleri destek, onların hem duygusal emek düzeyini hem de kurumsal beklentilere yanıt verme biçimlerini etkilemekte, bu da çalışanların kurumsal prosedürler yerine yöneticilere olan kişisel bağı temel alarak hareket ettiklerini anlamamıza yardımcı olmaktadır (Başlar ve Aydın, 2021). İşverenlerin sergilediği insani tutumlar, kurum içi bağları güçlendirse de bu uygulamalar resmi haklardan çok duygusal bağlılık zeminine oturmakta ve çalışanların aidiyet hissini artırsa da sistematik bir koruma sağlamamaktadır.

"Aile gibi olunca insanlar elinden geleni yapmaya çalışıyor; insanların da davranışları bir noktada belirlenmiş oluyor yani olumlu anlamda tabii. Annem vefat etmeden hastane sürecinde başka işyeri olsa kapının önüne koyardı. O aile izlerini yani orada da bilfiil yaşadım." (Ka1, EY, Geleneksel)

Kamu kurumlarında sosyal hakların kurumsallaşmış olması, çalışanlar açısından belirli bir güvenlik alanı oluşturmaktadır. Sendika güvencesiyle elde edilen yıllık izin, hastalık izni ve sosyal yardım olanakları, çalışanların işyerine bağlılığını artırmaktadır (Gözüm,

2021). Bu hakların düzenli uygulanması, çalışanların kuruma olan sadakatini ve çalışma memnuniyetini doğrudan etkilemektedir.

"Buranın çalışma şartları özel sektöre göre daha iyi, yıllık izin mesela 21 gün. Burada sendikaya bağlı çalıştığımız için, sendika desteklediği için avantajları ve yan hakları daha iyi." (Ka45, KÇ, Kamu)

Modern kurum çalışanları, sendikal yapılardan çok kurumsal destek mekanizmaları ve bireysel gelişim olanakları üzerinden haklara erişmeyi tercih etmektedir. Sosyal haklar çoğunlukla profesyonel gelişime odaklanmakta; eğitim fırsatları, bireysel ilerlemenin kurumsal faydayla ilişkilendirilmesi temelinde bir yatırım mantığıyla sunulmaktadır. Bu destekler, çalışanların mesleki gelişimine katkı sağlamanın yanı sıra kuruma bağlılığı güçlendiren unsurlar olarak görülmekte ve performansa dayalı sistemlerin parçası hâline gelmektedir.

"Herkesin belli bir bütçesi var, ben diyorum ki kendim için ya da ekibim için bu eğitim alınmasını istiyorum. Şirket için yatırımın dönüşü ne olacak açıklaması bekliyorlar sadece." (Ka39, KY, Modern)

Bununla birlikte modern yapılarda politikaların uygulanma biçimi, hakların içeriğinden çok esneklik ve belirsizlikle öne çıkmaktadır. Özellikle işten çıkarma gibi kritik süreçlerde yasal prosedürlerden ziyade dolaylı yöntemler tercih edilmekte, çalışanlar ayrılmaya "teşvik edilerek" kararın bireysel tercihlermiş gibi görünmesi sağlanmaktadır. Böylece haklar görünürde tanımlı olsa da uygulamada yönlendirme ve örtük yaptırımlarla biçimlendirilen bir kurumsal düzen ortaya çıkmaktadır.

Bu durum, Foucault'nun (2019) iktidarın yalnızca yasa koyan ve cezalandıran bir yapı olmadığı; aynı zamanda bireylerin davranışlarını yönlendiren ve kendilerini denetlemelerini sağlayan üretici bir güç olduğu anlayışıyla örtüşmektedir. Modern iş yerlerinde doğrudan baskı yerine çalışanların, içselleştirilmiş normlara göre davranışlarını düzenlemeleri beklenmekte; bu nedenle işten çıkarma gibi süreçler yalnızca istihdamın sonlanması değil, aynı zamanda çalışanların iktidarın beklentilerine uygun biçimde özneleşmesini sağlayan mekanizmalar hâline gelmektedir.

Foucault'nun (2000) özneleşme kavramı çerçevesinde, çalışanlar bu yapıda "gönüllü" uyum yoluyla hem kurumun normlarını benimsemekte hem de kendi pozisyonlarını koruyabilmek için belirli haklardan sessizce vazgeçebilmektedir. Disipliner olmayan ancak yönlendirici bu iktidar biçimi, görünürde seçenekler sunarken, aslında norm üretimi ve davranış kalıplarının yeniden üretimi yoluyla çalışanların kendilerini ve kararlarını şekillendirmelerine neden olmaktadır.

"Evet maalesef. Şartları zorluyor şirket bu noktada, kişi istemiyorsa kendisi gidiyor burada işten çıkarılmak zor gibi." (Ka26, KÇ, Modern)

Geleneksel kurumlarda ise hak talepleri çoğu zaman işverenin vicdanına ve ilişkisel dinamiklere bağlıdır. Çalışanlar performans ya da hak taleplerine dair yaşadıkları problemleri yüksek sesle dile getirememekte, çoğu zaman kuruma zarar vermemek adına sessiz kalmaktadır. Bu durum, kurum adına güvenlik hissi sağlarken aynı zamanda eleştirel düşünceyi bastıran bir işleyişe neden olabilmektedir. Geleneksel yapılarda çalışanların kurum içinde algıladıkları adalet düzeyinin belirleyici rolü hak taleplerini dile getirmekte karşılaştıkları zorluklar olarak karşımıza çıkmaktadır (Thomas ve Nagalingappa, 2013).

"Çalışma ortamında; bir şey talep edersem zarar eder miyiz demeye başlıyorsunuz. Sonunda insanlar isteklerini dillendiremez hale geliyor. Fazla bir şey istiyor muyum acaba ya da ayıp olur mu?" (Ka7, EÇ, Geleneksel)

Şirketin merkeziyetçi yönetim yapısı, çalışanların seslerini duyurmasını zorlaştırmakta ve bazı durumlarda kurum içi hiyerarşi, çalışanların dile getirdiği sorunların çözümünü engellemektedir. Özellikle ücretli fazla mesai gibi konular, hak talebinden çok kişisel ilişkilere bağlı olarak şekillenmektedir.

"İki saat iş için yılbaşının ertesi getirmişsin çalışanı buraya, mesai versen şirket olarak bir şey kaybetmezsin." (Ka12, EY, Geleneksel)

"İK tarafı da patrondan çok patroncu olabiliyor, onlar da iki arada bir derede onlara da bir şey diyemiyoruz." (Ka1, EY, Geleneksel)

Çalışanların haklarına yönelik algılarında, kimi zaman adalet duygusunun zedelenmesi söz konusu olabilmektedir. Kamu kurumlarında yer alan maaş skalaları, meslekler arasında adil olmayan bir dağılıma yol açmakta ve çalışanların eşitlik beklentisiyle çatışmaktadır. Aynı işi yapan bireylerin farklı kategorilere yerleştirilmesi, çalışanlarda aidiyet duygusunu zayıflatmaktadır.

"C skalasından işe giren yeni de diyor ki ben de lisans mezunuyum diğeri neden B'de. Ya da lise mezunu öğretmen de C'de, ben de C'deyim gibi." (Ka51, KÇ, Kamu)

Geleneksel yapılarda çalışanların performans değerlendirmeleri çoğu zaman belirsiz kriterlere dayanmaktadır. İşyerindeki normlar hem resmî düzenlemelerden hem de gayriresmî ilişkilerden etkilenmekte, bu da sorumluluklar ile haklar arasında dengesiz bir yapı yaratmaktadır. Çalışanlar haklarının bilincinde olsalar da bunları kurumsal zeminde savunmakta zorlanmaktadır. Gayriresmî normlar, çalışanlar arasında tolerans ya da ihmaller şeklinde işleyerek ilişkilerin kişiselleşmesine ve çalışan–işveren arasındaki sınırların belirsizleşmesine yol açmaktadır. Kişisel ilişkiler, resmî sınırları bulanıklaştırarak roller, beklentiler ve otorite ilişkilerinde belirsizlik yaratmaktadır (Sias, Caughlin ve Weber, 2023). Bu bulanıklık kimi zaman hakkaniyetsiz uygulamalara dönüşmekte ve uzun vadede mahkeme süreçlerine kadar uzanabilmektedir.

"Evde bitirsin diye iş vermişiz, dolayısıyla bu insanla benim standart dışı bir ilişkim olmaya başlıyor. Yapıyor işi ama o da biliyor ki işverenim beni bu kadar saat durmadan çalıştırdı. Ben biraz gün içinde kaytarayım ne olacak zaten benim onda bir sürü hakkım var diye düşünüyor. "(Ka6, KY, Geleneksel)

Benzer şekilde, kamu kurumlarında da resmi normların yanı sıra gayri resmi uygulamalar zaman zaman kurumsal dengeleri etkilemektedir. Personel değerlendirmelerinde nesnel kriterlerin dışında tutum ve davranışların etkili olduğu, aynı işi yapan kişilerin farklı skalalara yerleştirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu durum çalışanlar arasında eşitlik algısını zedelemekte ve hak temelli eleştirileri beraberinde getirmektedir.

"Sahadaki şoförle ofisteki büro personelini ayırmamışlar. Aynı işi yapan bir mesleğe C diğerine B demişler kafalarına göre ama aynı iş yapılıyor." (Ka52, KÇ, Kamu)

Geleneksel yapılarda kurum içi normlar, aynı zamanda çalışanların birbirleriyle kurduğu ilişkiler üzerinden de şekillenmektedir. Ailevi bağlara benzer duygusal ilişkiler, kimi zaman iş yerindeki görev paylaşımını, kimi zaman ise iş dışındaki sosyal etkileşimleri belirlemektedir.

"Çalışanlar da birbirleriyle de böyle bir girift ilişki içerisinde. O onun kuzeni, o onun akrabası. Mesela yan departmandan biriyle iyi çalışıyor, hadi gel bir tarla alalım beraber diyor. Sonra işte onun cevizi daha çok oldu, benim cevizim az oldu kavgası." (Ka20, EÇ, Geleneksel)

Modern kurumsal yapılarda normlar çoğu zaman resmi kurallar ile uyumlu olacak şekilde tasarlanmakta, böylece davranış kalıpları hem yazılı hem de yazılı olmayan düzeyde güçlendirilmektedir. Özellikle kıdemli çalışanların oluşturduğu "çekirdek kadro" etrafında şekillenen yapılarda, kurumsal aidiyet artarken, yeni gelen çalışanların bu yapıya dâhil olma sürecinde uyum güçlükleri yaşanabilmektedir. Bu husus, kurum kültürünün sürekliliği açısından avantaj sağlarken, esnekliğin azalmasına da neden olabilmektedir.

"Bu ana kadro şirketin en eski kadrosu. Onlar ne derse ve nasıl isterse öyle yürür işler. Şirketin kullanma kılavuzu gibiler" (Ka29, EÇ, Modern)

Tüm bu bulgular, çalışan haklarının kurumsal yapıya göre farklı biçimlerde algılandığını ve uygulandığını ortaya koymaktadır**.** Geleneksel yapılarda haklar daha çok ilişkisel zeminde şekillenirken, kamu kurumlarında hakların sendikal düzenlemelerle güvence altına alındığı, modern yapılarda ise kurum kültürünün şekillendirdiği prosedürel standartların baskın olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, Schein'in (2010) örgüt kültürü tanımı kapsamında, bir kurumda paylaşılan temel varsayımlar ve normların, çalışanların haklara dair algı ve beklentilerini doğrudan biçimlendirdiği söylenebilmektedir. Hofstede'nin (2001) kültürel boyutlar kuramı da, farklı kurum türlerinde güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma düzeylerine göre hakların nasıl tanımlandığını ve nasıl uygulanabildiğini açıklamada anlamlı bir zemin sunmaktadır. Çalışanlar, haklarını dile getirme biçimlerinde de kurum kültürüne göre farklı stratejiler geliştirmektedir. Kurum içi normların biçimlendirdiği bu hak anlayışı, aynı zamanda çalışanların memnuniyetini, aidiyetini ve performansını da derinden etkilemektedir.

4.1.5 Terfi süreçleri ve kurumda kariyer beklentisi

Kurum Kültürü teması altında yer alan terfi süreçleri ve kurumda kariyer beklentisi kategorileri, çalışanların kurumsal aidiyet ve motivasyonunu doğrudan etkileyen aynı yükselme dinamiklerini yansıtmaktadır. Terfi süreçleri kurumun sunduğu yapısal olanakları, kariyer beklentisi ise çalışanların bu olanaklara dair algı ve taleplerini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, kurum kültürünün kariyer yönelimlerini nasıl şekillendirdiğine ilişkin bütüncül bir bakış sağlamak amacıyla iki kategori birlikte değerlendirilmiştir.

Çalışanların kariyer gelişiminde karşılaştıkları engeller, kurum türüne bağlı olarak farklı biçimlerde şekillenmektedir. Geleneksel kurumlarda terfi süreçleri çoğunlukla kıdeme dayalı ve hiyerarşik sıralamaya bağlı olmakta; yapısal bir planlama çerçevesinde değil, fırsatlara bağlı olarak ilerlemektedir. Ayrıca çocuk bakımı gibi özel hayatlarındaki kesintilerin, çalışanların kariyerlerinde durağanlık yarattığı görülmektedir (Ekman ve Değer, 2024). Ancak kariyer gelişimi beklentisi yalnızca bugün bulunulan pozisyonla sınırlı değildir; aynı zamanda geleceğe dönük beklentileri ve potansiyelleri de içine alan bir süreçtir. Bu bağlamda bireyin kurum içinde kendine bir yol açma çabası ile kurumun sunduğu fırsatlar arasında kurulan denge, kariyer deneyiminin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır.

"İkinci çocuğuma hamileyim doğum itibariyle ayrılacağım mecburen, iş beni beklemez." (Ka2, KÇ, Geleneksel)

Performans kriterlerinin net olmadığı ve objektif verilerle düzenli ölçülmediği geleneksel yapılarda, aynı ekipten birinin terfi etmesi iş ortamındaki dostluk ilişkilerinde gerilim yaratabilmektedir. Terfi süreci yalnızca bireysel başarıya değil, sosyal ilişkilerdeki hassas dengelere de bağlı olarak şekillenmektedir. Bu nedenle yöneticiliğe seçilen kişinin ekiple kurduğu ilişkiler de önemli ölçüde değişmektedir.

"Bana da deseler ki, sadece biriniz yönetici olacaksınız, bu ister istemez dostluğun da çatırdamasına sebebiyet veriyor." (Ka9, KÇ, Geleneksel)

Kamu yapısında yer alan kurumda terfiler genellikle yavaş ilerlemekte ve kıdem ile formel ölçütlere dayandırılmaktadır. Performans değerlendirme sistemlerinin objektif kriterlere dayanmaması da terfi süreçlerinde kıdemin belirleyici olmasına yol açmaktadır

(Özgür ve Aydın, 2020). Bunun yanı sıra yapısal kademelendirme sistemleri, çalışanların kariyerinde ilerlemeyi zorlaştırmaktadır. Mevcut kadro düzeninde yıllarca görev yapan çalışanların düşük skalalarda kalması, yeni başlayanların ise daha yüksek seviyelerden işe girmesi çalışanlar arasında eşitsizlik duygusu yaratabilmektedir.

"Burada skalalar bazında da insanların arasında bir gruplaşma var. Ben 15 yıldır buradayım A skalasındayım yeni gelen C'den girdi diyor." (Ka48, KY, Kamu)

"Sakalaya C'den giren diyor ki ben de lisans mezunuyum diğeri neden B'de." (Ka45, KÇ, Kamu)

Terfi imkânı bulunmayan ve bu nedenle personel kaybı riski taşıyan kamu kurumunda, teknik yeterliliğe sahip çalışanlar sistemde tutulabilmek için farklı pozisyonlara yönlendirilebilmektedir. Böylece, kariyer gelişimini dikey olarak desteklemek yerine görev rotasyonuna dayalı bir memnuniyet aracı kullanılmaya çalışılmaktadır.

"İş süreçlerini ve raporları bildiğim için, bir şey olduğunda bana sormak durumunda kalıyorlar süreci. Merkezler arası yer değişikliklerim tuttu bu arada beni burada, yoksa çok sıkılırdım ben bu bünyede." (Ka43, KÇ, Kamu)

Modern kurumsal yapıda genellikle performansa dayalı ve esnek terfi politikaları benimsenmektedir. Bireysel başarıların terfi kararlarında belirleyici olması, çalışanların kariyer gelişiminde daha hızlı ilerlemelerine olanak tanımaktadır (Ay vd., 2014). Ancak terfi eden çalışanlar, artan sorumluluk yükünün kişisel sınırlarını zorlamasından şikâyet etmektedir. Yöneticilik pozisyonuna geçenler hem iş yükü hem de denetim baskısıyla karşılaşmakta, bu durum bireysel motivasyonu zayıflatabilmektedir.

"İş beklenen şekilde olmazsa kimse gidip de çalışana buradan hesap sormaz. Sen bunun böyle olmasına nasıl izin verdin diye bana sorarlar." (Ka23, EY, Modern)

"Ateşten gömlek yöneticilik, inisiyatif ve karar alma mekanizmasını bir anda kucağımıza bırakıyorlar. Ruhunuzu ve serbest zamanınızı da sahipleniyorlar"(Ka25, KY, Modern)

Modern yapılarda eski ve yeni çalışanların bakış açılarındaki farklılık dikkat çekmektedir. Yeni gelenler, uzun süredir kurumda bulunanların başarısızlıkları nedeniyle kurumda kaldıklarını düşünebilmekte, bu da taraflar arasında görünmez bir mesafe

yaratabilmektedir. Diğer yandan**,** bazı çalışanlar tüm bu zorluklara rağmen terfiyi kişisel bir hedef ve prestij unsuru olarak görmekte; gelecekte daha yüksek pozisyonlarda bulunma arzularını dile getirerek motivasyonlarını sürdürmektedir.

"Eskiler çok organik bir bağla bağlı bence. Yeni gelenler de eskilere şöyle bakıyorlar; bir başarı elde edememiş ki 15 senedir burada. Demek ki başka bir yerde yükselme olasılığı yok." (Ka26, KÇ, Modern)

Çalışanların kariyer gelişiminde karşılaştıkları engeller, kurum türüne bağlı olarak farklı biçimlerde şekillenmektedir. Geleneksel kurumlarda terfi süreçleri çoğunlukla kıdeme dayalı ve hiyerarşik sıralamaya bağlı olmakta; yapısal bir planlama çerçevesinde değil, fırsatlara bağlı olarak ilerlemektedir. Ayrıca çocuk bakımı gibi özel hayatlarındaki kesintilerin, çalışanların kariyerlerinde durağanlık yarattığı görülmektedir (Ekman ve Değer, 2024). Ancak kariyer gelişimi beklentisi yalnızca bugün bulunulan pozisyonla sınırlı değildir; aynı zamanda geleceğe dönük beklentileri ve potansiyelleri de içine alan bir süreçtir. Bu bağlamda bireyin kurum içinde kendine bir yol açma çabası ile kurumun sunduğu fırsatlar arasında kurulan denge, kariyer deneyiminin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır.

Geleneksel kurumsal yapıda kariyer hareketliliği, çoğu zaman bireysel inisiyatiften ziyade kurumsal ihtiyaçlara göre şekillenmekte ve yöneticilerin yönlendirmesiyle gerçekleşmektedir (İçerli ve Bilen, 2022). Bu durum çalışanların kendi kariyer yollarını belirleme alanlarını daraltmakta, kimi zaman da ilerleme isteklerinin ertelenmesine yol açabilmektedir. Özellikle kadın çalışanlar açısından doğum ve bakım gibi yaşam olayları kariyerin kesintiye uğramasına neden olabilmektedir. Bu tür dönemlerde çalışanın yeniden ritmini bulması çoğu zaman yalnızca kendi çabasıyla mümkün olmakta, kurumlar beklenen destekleyici tavrı ortaya koyamamaktadır. Dolayısıyla kariyerin sürekliliği yalnızca yetkinlik ve performansla değil, yaşamın içinden gelen koşullarla da şekillenmektedir. Türkiye'de yükseköğretim kurumlarında yapılan bir çalışmada, kadın çalışanların akademik kariyerlerinde doğum gibi yaşam olayları nedeniyle yaşadığı kesintiler ve bu süreçlerde kurumsal desteğin yetersizliği vurgulanmaktadır (Kaya Erdoğan, 2023).

Kamu kurumunda ise kariyer beklentisi farklı bir görünüm sergilemektedir. Deneyimin, yani yıllar içinde biriken emeğin değerli olduğu kabul edilse de bu birikimin somut olarak karşılık bulması her zaman mümkün olmamaktadır. Çalışan tarafından beklenen terfi ya da görev değişiminin gecikmesi motivasyonu zayıflatmakta ve kuruma bağlılık duygusunu azaltabilmektedir (Arslan, 2018).

"Yönetim kurulu asistanı olarak başladım, çocuğumun doğumunda bir yıl ara vermek zorunda kaldım çünkü o pozisyonu boş tutup beni beklemezlerdi." (Ka9, KÇ, Geleneksel)

"Burada on yıllık deneyimli olanla yirmi beş yıllık deneyimli olan aynı. Yeni mezun biri de geldiğinde seninle aynı maaşı oluyor, o sebeple gelecek planım yok şu an." (Ka43, KÇ, Kamu)

"Şu anda bu kurumda gelecek planım yok, önüm açık değil." (Ka4, KY, Geleneksel)

Bazı çalışanlar kurumda kalmayı sürdürseler de kariyer hedeflerinin uzun vadede kurum dışında gerçekleşeceğine inanmaktadır. Bu düşünce özellikle modern yapılarda öne çıkmakta; bireylerin kendi işini kurma ya da sektörel değişiklik yapma arzuları dikkat çekmektedir. Kariyer basamaklarını kurum içinde sınırlı görenler ise motivasyon ve potansiyellerini farklı platformlarda değerlendirmeyi tercih etmektedir. Kamuda ve geleneksel yapıda ise bazı çalışanlar, yapısal sınırlar nedeniyle potansiyellerini gerçekleştirme konusunda motivasyon kaybı yaşamaktadır. Kıdem süresine rağmen terfi ya da maaş açısından bir fark elde edemeyenler, deneyimlerinin başka kurumlarda daha fazla değer göreceğine inanmaktadır.

"Ben üst düzey olayım gibi kariyer hedefim yok. Çalışıyor gibi hissetmediğim, kendi işimi yapabilmek istiyorum" (Ka38, KY, Modern)

"Kendi başına bir şey yapıp satabilirim." (Ka29, EÇ, Modern)

"Başka yerde on yıldır çalışıyor olsaydım yükselmiştim çoktan." (Ka43, KÇ, Kamu)

"20 yılı tamamlanmak üzereyim meslekte. Hep aynı sektörde aynı işi yaptım. Belli bir yerden sonra bu işleri yapmak istemiyorum açıkçası." (Ka7, EÇ, Geleneksel)

Modern yapıda bazı çalışanlar kariyer gelişimi için aktif biçimde iş arama ve kurum değiştirme yolunu tercih etmektedir. Kendini geliştiremeyeceğini düşündüğü bir kurumda uzun süre kalmak yerine yeni fırsatları değerlendirme eğilimi öne çıkmaktadır. Bu durum, modern şirketlerde kariyer planlamasının bireysel sorumlulukla yürütüldüğünü ve fırsat eşitliğinin kurumlar arasında farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır (Hirschi ve Koen, 2021).

"Fakat kendimi orada çok fazla geliştiremeyeceğimi düşündüğüm için 9 ay sonra farklı bir şirkete başladım. Dördüncü iş deneyimim şu an mevcutta çalıştığım şirketle." (Ka38, KY, Modern)

Kariyer beklentisi herkes için dikey yükselme anlamına gelmemektedir. Geleneksel yapılarda uzun yıllar görev yapan bazı çalışanlarda bu beklenti, geride bir sistem ve ekip bırakma sorumluluğuyla şekillenmekte; çalışanların hem kuruma karşı aidiyet hissettikleri hem de kurumsal hafızanın aktarımı konusunda kaygı taşıdıkları görülmektedir (Akça, 2010). Modern yapılarda ise kariyer motivasyonu çoğu zaman bireyin yaptığı işi sevmesi, takım içi etkileşimlerden tatmin olması ve proje sorumluluğu üstlenmesiyle belirlenmektedir (Riyanto ve Herlissha, 2020). Bununla birlikte yönetsel rollerin getirdiği bürokratik yük ve insan yönetimi sorumluluğu, bazı çalışanlarda terfiye karşı isteksizlik yaratmaktadır (Kaufman vd., 2023).

"Hedefim benden sonrası için güzel bir kadro kurup öyle gitmek." (Ka1, EY, Geleneksel)

"Ekip sağlam olsun ki sonra gittin de nasıl bıraktın burayı olmasın arkadan." (Ka16, EY, Geleneksel)

"Yönetici olmak gibi bir derdim yok. Çok iyi paralar kazanıp bir yere geleyim değil hedefim." (Ka24, KÇ, Modern)

"Unvan bazlı bir hedef belirlemedim, ben kod yazmaktan aldığım mutluluğu yöneticilikten almıyorum çünkü çok bürokrasi var." (Ka33, EY, Modern)

Yönetsel sorumlulukları yüksek olan çalışanlarda çalışma koşullarının yoğunluğu ve artan iş yükü, memnuniyetsizlik ve tükenmişlik yaşama riskini beraberinde getirmektedir (Maslach vd., 2001).

“Gün içinde çok fazla ek iş ya da ara iş giriyor, sözleşme ve teknik toplantılar çok fazla. Çok yoğun, nefes alamıyorum.” (Ka25, KY, Modern)

“Ciddi bir tükenmişlik hissediyorum. Birebir biriyle çalışmakla ilgili artık bir kişinin daha sorumluluğunu alacak bir güç görmüyorum kendimde.” (Ka26, KÇ, Modern)

Kurum içi gelişim fırsatları sunulsa da bazı çalışanlar alternatif alanlara yönelerek kariyer beklentilerini çeşitlendirmektedir. Bu durum, kurum bağlılığının sınırlı kaldığını ve bireysel tercihlerle şekillenen bir kariyer anlayışının benimsendiğini göstermektedir (Hall, 2004).

“Yüksek lisansa başladım bir taraftan da Cambridge Üniversitesi'nin sürdürülebilirlik programına dahil oldum.” (Ka6, KY, Geleneksel)

“Ben kendi adıma elimden gelen en iyisini yapmaya çalışıyorum. Uzun vadeli burada çok uzun süre kalmayı açıkçası düşünmüyorum.” (Ka42, KÇ, Kamu)

Uzun süre aynı pozisyonda kalan çalışanlar, kariyer yollarının sınırlı ya da kapalı olduğu algısıyla alternatif arayışlara yönelmektedir. Bazıları ise daha büyük ölçekli yapılarda üst düzey pozisyonlara ulaşma arzusu taşımaktadır. Bu arzu, mevcut kurumdaki imkânların yetersizliği kadar bireysel yeterlilik ve performans inancıyla da ilişkilidir. Terfi beklentisi yalnızca bir unvan değişimi değil, aynı zamanda bireyin kendini gerçekleştirme arzusunun da bir yansımasıdır.

“Şu anda bu kurumda önüm açık değil; bir şekilde gideceğim ya da bekleyip emekli olacağım.” (Ka52, KÇ, Kamu)

“Daha üst düzey bir yöneticilik koltuğunu hak ettiğimi düşünüyorum. Kendi alanımda bunu hedefliyorum” (Ka40, EY, Modern)

Kariyer beklentilerinin şekillenmesinde bireysel yaşam tercihleri ve duygusal ihtiyaçlar da etkili olabilmektedir. Bazı çalışanlar için gelecek hedefi, kurumsal pozisyonlardan ziyade dinginlik ve kişisel tatmin sağlayacak bir yaşam biçimi olarak tanımlanmaktadır.

“İnsan Ege'de bir sahil kasabasını her zaman düşünüyor, bu işleri bırakıp.” (Ka44, EÇ, Kamu)

"Ben gideceğim uzaklara. 'Hiçbir şey' yapmak için…(gülüyor)" (Ka15, EÇ, Geleneksel)

Kurumlar arasında terfi süreçlerine dair beklenti ve deneyimler belirgin biçimde farklılaşmaktadır. Geleneksel yapılarda terfi, aidiyet ve kıdeme; kamu kurumlarında yapılandırılmış sistemlere, modern yapılarda ise bireysel performans, inisiyatif ve gelecek hedeflerine dayanmaktadır. Katılımcı anlatımları, bu farklılıkların çalışan deneyimlerine nasıl yansıdığını açıkça ortaya koymaktadır. Terfi yalnızca bir pozisyon değişikliği değil, aynı zamanda çalışanların değer algılarının ve kurum kültürüyle ilişkilerinin yeniden tanımlandığı bir süreçtir (Schein, 2010).

Öte yandan çalışanların kariyer beklentileri yalnızca kurumun sunduğu fırsatlarla sınırlı kalmamakta; bireysel yaşam tercihleri, kurum içi deneyimler ve alternatif alanlara yönelim doğrultusunda çeşitlenmektedir. Geleneksel yapılarda kıdem ve kurumsal sadakat belirleyici olurken, modern yapılarda bireysel anlam arayışı, tatmin düzeyi ve özerklik öne çıkmaktadır. Kamu kurumlarında ise yapısal sınırlılıkların ve hiyerarşik süreçlerin, çalışanların gelişim motivasyonunu sınırlandırdığı gözlemlenmektedir. Dolayısıyla çalışanların kariyer kararlarının giderek daha fazla kişisel değerlere, yaşam tarzına ve kurumsal esnekliğe dayalı olarak şekillendiği görülmektedir (Sullivan ve Baruch, 2009).

4.2 İktidar- Özne İlişkileri

İktidar–özne ilişkileri, çalışma yaşamında yalnızca doğrudan denetim biçimleriyle değil, söylemler, performans sistemleri ve kurumsal normlar aracılığıyla da şekillenmektedir. Foucault'nun modern iktidar anlayışına göre çalışanlar sadece dışsal gözetim altında değil; içselleştirilmiş normlar ve performans baskılarıyla kendilerini de gözlemleyen özneler hâline gelmektedir. Teknolojik ve fiziksel gözetim araçları görünür denetimi temsil ederken, performans değerlendirme sistemleri ve kültürel normlar daha incelikli iktidar biçimlerini ortaya koymaktadır. Geleneksel kurumlarda ilişkisel ve hiyerarşik gözetim öne çıkarken, modern yapılarda dijital izleme ve performans temelli sistemler belirleyici hâle gelmektedir. Kamu kurumlarında ise bürokratik denetim ve etik söylemler iç içe geçmekte, özneleşme süreçleri bu çok katmanlı yapı üzerinden şekillenmektedir (Foucault, 2019).

Şekil 4’te sunulan İktidar–Özne İlişkileri Teması incelendiğinde, gözetim pratiklerinin kurum türlerine göre farklılaştığı görülmektedir: Geleneksel yapılarda doğrudan gözleme dayalı sınırlı uygulamalar; kamu kurumlarında belirli alanlarla sınırlı güvenlik önlemleri; modern yapılarda ise GPS takibi, klavye ve mouse hareketlerinin izlenmesi gibi sistematik, teknolojik yöntemler öne çıkmaktadır.

Gözetim araçlarının çalışan deneyimine etkisi de farklılık göstermektedir. Geleneksel yapılarda gözetim fiziksel mekâna bağlı kalırken, modern yapılarda dijital izleme duygusal baskı ve güvensizlik hissi yaratmaktadır. Kamu kurumlarında ise gözetim güvenlik gerekçesiyle kabul edilmekte, buna rağmen bireysel özgürlük algısı görece korunmaktadır. Ortak gerekçeler performans, verimlilik ve güvenlik olsa da bu uygulamaların çalışanlarca yorumlanışı kurum kültürüne göre değişmektedir.

İş yerinde hâkim söylemler de iktidar-özne ilişkisinin önemli bir boyutudur. Geleneksel yapılarda “biz bir aileyiz” söylemi aidiyet duygusu oluştururken; modern yapılarda liderlik, performans ve rekabet kültürü öne çıkmaktadır. Kamu kurumlarında ise sosyal sorumluluk ve kamusal hizmet vurgusu baskındır.



Şekil 4. İktidar – Özne İlişkileri Temasının Ağırlıklı Grafiği

4.2.1 Fiziksel ve teknolojik gözetim araçlarının çalışan deneyimine etkisi

İktidar-özne ilişkileri teması altında yer alan teknolojik gözetim araçları, fiziksel gözetim araçları ile gözetim ve çalışan deneyimi kategorileri, kurum içindeki denetim mekanizmalarının farklı boyutlarını yansıtmakla birlikte ortak olarak gözetim olgusunun çalışan üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Teknolojik ve fiziksel gözetim araçları, gözetimin kurumsal düzeydeki araçsal yönlerini temsil ederken; çalışan deneyimi ise bu araçların öznel algılar ve günlük pratiklerdeki yansımalarını göstermektedir. Bu nedenle, gözetim olgusunun iktidar-özne ilişkilerini nasıl biçimlendirdiğine dair bütüncül bir çerçeve sunabilmek amacıyla bu kategoriler bir arada değerlendirilmiştir.

Teknolojik gözetim araçları, çalışanlar üzerindeki kontrolü büyük ölçüde ele alarak, çalışma yaşamında özgürlük ve güven ilişkilerini yeniden şekillendirmektedir. Foucault'nun (1977) panoptik gözetim modelinden hareketle, bu araçlar işyerinde disipliner denetimin sürekliliğini sağlayarak çalışanların davranışlarını içselleştirilmiş bir mekanizma aracılığıyla düzenlemektedir. Geleneksel yapılarda GPS tabanlı konum takibi yaygın olarak benimsenmezken, kamu kurumlarında bu tür uygulamalara rastlanmadığı ve çalışanların görece daha özerk hareket edebildikleri görülmektedir. Modern yapılarda ise GPS kullanımına yönelik tartışmalar genellikle araç tahsisi ve lojistik planlama gibi gerekçelerle gündeme gelmekte, fakat uygulamaya alınmamaktadır (Brinson vd., 2024).

Vitak ve Zimmer'in (2023) pandemi sonrası gözetim pratiklerine dair araştırmaları, çalışanların artan denetim uygulamalarını stres ve belirsizlik duygularını yükselten bir faktör olarak tanımladıklarını göstermektedir. Bu bulgu, Foucault'nun (1977) panoptik modeline dair teorik öngörülerle paralellik taşımaktadır. Dolayısıyla teknolojik gözetim araçlarının kurumsal yapılara entegrasyonu yalnızca operasyonel verimlilik değil, aynı zamanda çalışan psikolojisi üzerinde de derin etkiler yaratmaktadır. Zuboff'un (1988) vurguladığı gibi, bu araçların mikro düzeyde davranışları, makro düzeyde ise örgütsel kontrol ve disiplin biçimlerini dönüştürmesi, iktidar–özne ilişkilerinin anlaşılması açısından kritik önem taşımaktadır.

"Şoförlü arabalarda da takip sistemi yok keşke olsa." (Ka8, Ey, Geleneksel)

"Araç takibi yok, olsa keşke" (Ka49, KÇ, Kamu)

"Şu an yok ama olumsuz bir deneyim yüzünden konuşulmaya başlandı; yakında başlar. İş dışında da kullanabiliyor aracı pozisyona verildiği için, otoyol ücretleri de ödeniyor şirket tarafından." (Ka22, KY, Modern)

Çalışma saatlerinin verimli kullanımı amacıyla klavye ve mouse hareketlerinin takip edilmesi, modern kurumlarda dijital gözetim teknolojilerinin hızla yaygınlaştığını göstermektedir. COVID-19 sonrası dönemde uzaktan ve hibrit modellerin artmasıyla bu tür elektronik izleme uygulamaları daha fazla tercih edilmektedir (Brinson vd., 2024). Performans takibine katkı sağlasa da çalışanlar açısından güven ilişkilerini zedeleyerek işyerinde psikolojik baskıyı artırmaktadır (Vitak ve Zimmer, 2023). Geleneksel ve kamu

kurumlarında ise teknik altyapı eksikliği ya da kültürel nedenlerle bu tür uygulamalar yaygın değildir. Bu durum, gözetim kültürünün kurumlar arasında farklılaştığını ve teknolojik denetimin sektörel bağlamda değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır (Adăscăliței ve Riso, 2024). Modern yapılarda bu uygulamaların hızla yaygınlaşması, çalışanlarda rahatsızlık yaratmakta ve işveren-çalışan ilişkilerinde çatışmalı bir zemin oluşturmaktadır. Bu bulgu, Foucault'nun (1977) panoptikon modelini doğrular biçimde, iktidarın dışsal baskıdan çok içselleştirilmiş denetim yoluyla işlediğini göstermektedir.

"Klavye kontrolü gelince rahatsız oldum, çalıştığım şirketin bana güvenmesini beklerim çünkü ben onlara güveniyorum. Bu mekanik bir ilişkiye doğru gider, o zaman uzayan çalışma saatlerim için de mesai ödensin. Takımız söylemiyle çelişiyor açık konuşmak gerekirse." (Ka31, KY, Modern)

Görsel gözetim uygulamaları, hem bilgisayar kameraları üzerinden dijital izlemeyi hem de ofis ortamına yerleştirilen fiziksel kameraları kapsayacak şekilde farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Kurum bilgisayarları aracılığıyla yapılan kamera kontrolleri teknik olarak mümkün olmakla birlikte, geleneksel yapılarda bu tür uygulamaların yaygın olmadığı görülmektedir. Ortak alanlar ve giriş-çıkışların yanı sıra bazı ofislere yerleştirilen duvar kameralarının ise kim tarafından izlendiğinin çalışanlarca tam olarak bilinmemesi, gözetimin yalnızca teknik değil, aynı zamanda psikolojik bir denetim mekanizması olarak işlev gördüğünü göstermektedir. Bu bağlamda Foucault'nun (1977) panoptik gözetim modeli, teknolojik ve mekânsal araçların çalışanlar üzerinde içselleştirilmiş bir denetim mekanizması oluşturma potansiyeline işaret etmektedir.

Bu durum, gözetim teknolojilerinin yalnızca teknik kapasiteye bağlı kalmadığını; aynı zamanda kurumsal değerler, normlar ve yönetim pratikleriyle birlikte biçimlendiğini ortaya koymaktadır. Brinson ve arkadaşlarının (2024) çalışması, elektronik performans izleme uygulamalarının çalışanların mahremiyet algısını zayıflattığını ve stres ile güvensizlik duygularını artırdığını göstermektedir. Kamera sistemlerinin mekânsal yerleşiminin çalışanların bireysel alanlarını kapsayacak şekilde düzenlenmesi ise, denetimin fiziksel sınırları aşarak gündelik pratikleri ve özneleşme süreçlerini etkileyen bir baskı mekanizmasına dönüştüğünü ortaya koymaktadır (Ball, 2021).

“Toplu ofislerde ve bazı ofislerde kamera var, yapılan bir açıklaması yok Kameralar bilgisayarları görebilir açıda şu an, patron evden izliyor diye biliyorum.” (Ka2, KÇ, Geleneksel)

“İnsan kaynakları departmanı izliyordur sanırım.” (Ka10, KY, Geleneksel)

“Aileden olan bir finans müdürü var o izliyor bence.” (Ka4, KY, Geleneksel)

“Teknik olarak mümkün ama izlenmez asla.” (Ka23, EY, Modern)

E-posta ve internet geçmişi takibi, kurumların bilgi güvenliği stratejilerinin temel unsurlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların dijital iletişim ve çevrimiçi faaliyetlerinin izlenmesi, iş süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlama gerekçesiyle meşrulaştırılmakta; aynı zamanda çalışan davranışlarını disipline eden bir denetim mekanizması işlevi görmektedir (Vitak ve Zimmer, 2023).

Geleneksel kurumda dijital gözetim uygulamaları gerektiğinde devreye sokulmakta; iz kayıtları teknik olarak alınabilse de bu uygulamaların çoğunlukla belirli olaylar veya krizler sonrasında kullanıldığı görülmektedir. Bu durum, teknolojik gözetimin yalnızca teknik altyapıya değil, aynı zamanda kurum kültürü ve normlarına bağlı olarak şekillendiğini göstermektedir (Ball, 2010). Buna karşılık modern şirkette e-posta ve internet geçmişi takibi daha sistematik biçimde yürütülmekte; bilgi güvenliği birimleri tarafından düzenli olarak kontrol edilmekte ve çalışan onayı gibi etik çerçevelerle sınırlandırılmaktadır. Clever Control’un (2023) raporuna göre, modern işyerlerinde çalışan izleme yazılımlarının kullanımı %78 oranında artmış ve bilgi güvenliği süreçlerinde temel araçlardan biri haline gelmiştir.

“İzleniyor, raporlanıyor. Herhangi bir ihtiyaç anında veriliyor şu an. Yani kimseye durduk yere verilmiyor. Ama her şey kayıt altına alınıyor.” (Ka7, EÇ, Geleneksel)

“İçerikten ziyade dosya uzantılarına bakılır güvenlik açısından. Çalışan onayı olmadan da bilgisayarına erişim yapılamaz, KVKK dolayısıyla.” (Ka28, EY, Modern)

Bazı katılımcılar internet geçmişinin yanı sıra e-posta içeriklerinin de kurum tarafından erişilebilir olduğunu vurgulamakta, özellikle güvenlik odaklı alanlarda bunun yaygın bir uygulama hâline geldiğini belirtmektedir. Gözetim altında olduklarını bilen çalışanlar,

dijital iletişimde daha dikkatli davranmakta ve bu durum, kurumsal etikle bireysel davranış arasındaki sınırları pekiştirmektedir. Modern kurumda, gözetim uygulamalarının teknik kapasiteyle sınırlı olmadığı, aynı zamanda KVKK (Kişisel Verilen Korunması Kanunu) gibi yasal düzenlemelerle çerçevelendiği görülmektedir.

"İzleniyor, kim olursa olsun misafir dahil." (Ka2, KÇ, Geleneksel)

"Bilgi güvenliğinde izleniyor." (Ka36, KY, Modern)

İzleme sistemlerinin aktif olmadığı geleneksel yapıdaki kurumda, bazı çalışanlar bu tür sistemlerin varlığını teorik olarak desteklemektedir. Denetimin artırılmasının iş disiplinini koruyacağını düşünmekte ve çalışan davranışlarını kontrol altında tutmanın bir yolu olarak görmektedirler. Furnham ve Swami de (2015), Londra'da yaşayan ve çoğunluğu ofis ortamında çalışan 625 çalışanın gözetim uygulamalarına yönelik tutumlarını inceledikleri çalışmalarında; bazı çalışanların iş düzenini ve disiplinini sağlamak amacıyla gözetimi desteklediklerini ortaya koymaktadır. Bu durum, gözetim sistemlerinin yalnızca yönetsel bir baskı mekanizması değil, aynı zamanda çalışanlar arasında da örgütsel düzenin sağlanmasına katkı sağlayacak bir araç olarak görülebildiğini göstermektedir. Böylelikle çalışanlar arası ilişkilerde bile denetim isteğinin yeni bir iktidar alanı yaratabileceği anlaşılmaktadır.

"Mesela sigara içmeye kaçanlar... Gitme diyorsun bu sefer tuvalete gidiyor... Kart bassa en azından ihtiyacı kadar gidecek, gözüküyor diyecek." (Ka14, EY, Geleneksel)

Fiziksel gözetim uygulamaları, çalışma yaşamında çalışanlar üzerindeki denetim süreçlerinin en somut ve görünür biçimlerinden birini oluşturmaktadır (Ball, 2010). Bu uygulamalar, kurumların güvenlik, verimlilik ve örgütsel düzenin tesis edilmesi gibi amaçlarla ofis içi kamera sistemlerinden güvenlik noktalarında çanta ve üst aramalarına, kartlı geçiş sistemlerinden fiziksel ortamda görsel denetime kadar geniş bir yelpazeye yayılmaktadır (Lyon, 2007).

Geleneksel kurumda gözetim uygulamaları çoğunlukla sınırlı teknik araçlarla ve doğrudan fiziksel gözlem yoluyla yürütülmekte; kontrol mekanizmaları insan gözetimi ile desteklenmektedir (Furnham ve Swami, 2015). Bu durum, çalışanlar üzerinde psikolojik baskı yaratarak kurumsal otoriteyi sürekli kılmakta ve mekânsal hareketlerin

düzenlenmesine zemin hazırlamaktadır (Sennett, 1977). Modern kurumsal yapıda ise teknolojik gelişmelerle birlikte gözetim daha entegre ve sistematik hale gelmiş; kartlı geçiş sistemleri ve ofis içi kamera uygulamaları gibi araçlar yaygınlaşmıştır (Vitak veZimmer, 2023). Bu teknolojiler yalnızca güvenlik ve kontrol amaçlı değil, aynı zamanda çalışan davranışlarını disipline etmek için de kullanılmaktadır (Zuboff, 1988).

Bu bağlamda fiziksel gözetim, kurumsal kontrolün ötesinde çalışan davranışlarının şekillenmesi ve iktidar ilişkilerinin yeniden üretiminde oynadığı rol açısından değerlendirilmektedir. Çalışmanın teorik çerçevesi Foucault'nun (1977) disipliner iktidar ve panoptikon kavramlarına dayandırılmakta; Sennett'in (2014) kamusal alan ve mahremiyet tartışmaları, bireyin görünür kılınmasının çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamada katkı sunmaktadır. Ayrıca Goffman'ın (2022) sahneleme kuramı, gözetim altındaki işyeri pratiklerinde çalışanların sergiledikleri davranış biçimlerini çözümlemeye imkân vermektedir.

"Yemekhaneye kaçta girdim, molaya kaçta çıktım, isterse kameradan bakabilir" (Ka13, KY, Geleneksel)

"Her odada kamera vardır, yok mu?" (Ka9, KÇ, Geleneksel)

"Kameralar, sesli mi bilmiyorum, olabilir (değil). Mesela ben kameranın performansı arttırdığını da düşünmüyorum. Tam tersine bence insanları daha boğuyor." (Ka19, KY, Geleneksel)

Kameraların yalnızca belirli bölümlere yerleştirilmesi ya da belirli personel gruplarını kapsaması, kurumsal yapı içindeki hiyerarşiyi ve farklılaşmayı görünür kılmaktadır. Özellikle geleneksel ve kamu kurumlarında bu durum, çalışanlar arasında adalet duygusunun zedelenmesine yol açabilmektedir. Aynı zamanda seçici gözetim uygulamaları, kimin daha fazla denetlendiği sorusunu gündeme getirerek iktidarın asimetrik dağılımını görünür kılmakta; böylece gözetim, yalnızca güvenlik aracı olmanın ötesinde, özneleşme süreçlerini ve kurumsal ilişkilerin güç dengelerini şekillendiren bir mekanizma olarak işlev görmektedir (Foucault, 2000).

Güvenlik noktalarında gerçekleştirilen fiziksel aramalar, çalışanların kurum içindeki eşitsizlik deneyimlerini görünür kılan uygulamalardan biridir. Beyaz yaka–mavi yaka

ayrımı ekseninde işleyen bu gözetim biçimi, yalnızca maddi denetimi değil, aynı zamanda sembolik ayrıcalık ve hiyerarşi düzenini de pekiştirmektedir (Ball, 2010). Geleneksel kurumda özellikle mavi yaka çalışanlara yönelik daha sıkı denetimlerin uygulandığı görülmektedir. Bu durum, kurumsal gözetimin farklı çalışan grupları üzerinde asimetrik biçimde disiplin kurarak sosyal hiyerarşileri yeniden ürettiğini ve örgütsel eşitsizlikleri derinleştirdiğini göstermektedir (Furnham ve Swami, 2015).

"Orada beyaz yaka, mavi yaka ayrımı var; mavi yakaya bakıyorlar sadece çıkışta." (Ka21, KY, Geleneksel)

"İşçiler tabii yani girerken ve çıkarken illa kapıda kart basmadan poşetin ağzını açıp gösteriyorlar, beyaz yakada arama yok çok şüphelenmeleri lazım bakmaları için" (Ka14, EY, Geleneksel)

Modern yapıda bu sistemlerin standart hale geldiği, yalnızca güvenlik amaçlı değil, aynı zamanda performans ve zaman yönetimiyle ilgili bir kontrol aracı olarak da konumlandırıldığı görülmektedir.

"Mola saatleri konusunda da kontrol edilmeyen bir şeyi çok takmıyor açıkçası. Kart okutulsa rapor çekilse insanlar farklı davranır." (Ka8, EY, Geleneksel)

"Giriş çıkışlarda sadece kart okutuyoruz, evet." (Ka50, KÇ, Kamu)

"Mesai, başlangıcı, bitişi, molalar ve masamda ya da katta olmadığım anları karttan takip edebilir." (Ka33, EY, Modern)

Çalışma yaşamında gözetim uygulamaları, çalışanların duygusal tepkileri, güven algısı, verimlilik ve işverenle ilişkileri üzerinde çok katmanlı etkiler yaratmaktadır. Kanada merkezli bir araştırmada, gözetim algısının artmasıyla birlikte iş tatmininin azaldığı ve stres düzeyinde ciddi artış yaşandığı saptanmıştır (Toner vd., 2023). Benzer şekilde, Danimarkalı mühendisler arasında yapılan bir pilot çalışmada, şeffaflık ve katılım olmadan yürütülen gözetim sistemlerinin verimlilik açısından kabul görmediği belirtilmektedir (Sbalzer vd., 2024). Bu bağlamda kamera sistemleri, kartlı geçiş uygulamaları ve dijital izleme araçları, çalışanlarda sürekli izlendiği hissini güçlendirerek mahremiyet algısının zedelenmesine ve stres ile güvensizlik duygularının artmasına yol

açmaktadır (Toner vd., 2023). Bununla birlikte, aynı uygulamalar kimi zaman güvenlik ve düzen sağlama aracı olarak da işlev görebilmektedir ancak bu etkinin çalışan grubuna ve uygulamanın şeffaflığına bağlı olarak değişkenlik gösterdiği anlaşılmaktadır (Sbalzer vd., 2024).

Gözetimin çalışan verimliliği üzerindeki etkileri karmaşık bir tablo sunmaktadır; bazı çalışanlar denetimi motivasyon kaynağı olarak görürken, bazı gruplarda iş bağlılığı ve performans düşüşü gözlenmektedir (Toner vd., 2023). Ayrıca gözetim uygulamalarının çalışan-işveren güven ilişkilerine yansıması da tartışmalıdır: denetimin yoğunlaşması güveni zedeleyebilir ya da işverenin otorite stratejisine dönüşerek örgüt içi ilişkilerin yeniden müzakere edilmesini gerektirebilir (Sbalzer vd., 2024).

Kamu kurumunda güvenlik ihtiyacı, diğer kurumsal yapılardan farklı biçimde algılanmaktadır. Çalışanlar, bireysel ofislerde gözetim olmamasını bir eksiklik değil, kurumun kendilerine duyduğu güvenin ve sorumluluk paylaşımının göstergesi olarak yorumlamaktadır. Bu kurumlardaki güvenlik önlemleri daha çok fiziksel tehditlere odaklanmakta; bu nedenle dijital izleme yerine giriş-çıkış kontrolleri ve mekânsal güvenlik tedbirleri ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla kamu kurumlarında gözetim, çalışanlar tarafından baskı aracı olarak değil, gerekli ve kabul edilebilir bir güvenlik uygulaması olarak değerlendirilmektedir.

"Yani aslında bu X-ray cihazı olabilir, çünkü gerçekten riskli bir iş yapıyoruz. Burada silahlı olmayan bir güvenliğimiz var. Diğer gözetim türleri de bilgi güvenliği açısından seans odası dışında olsa çok fark etmez bizim için." (Ka47, KÇ, Kamu)

"Binada kamera yok, olsa daha güvenli olurdu, bir tane güvenlik var girişte." (Ka49, KÇ, Kamu)

Modern kurumlarda ise çalışanlar, gözetim uygulamalarının güvenlikten çok kontrolle ilgili olduğuna inanmakta ve bu durum güven hissini desteklemekten ziyade tehdit olarak algılanmaktadır. Gözetim, çalışanlar tarafından özgürlüğe müdahale olarak algılandığı için bireyde baskı, stres ve rahatsızlık duygularına yol açabilmektedir. Bu durum sadece fiziksel gözetim için değil, dijital izleme teknikleri için de geçerli olmaktadır.

“Yani şirketlerinin çalışanlarına güven duymadığı noktada böyle şeyleri devreye soktuklarını düşünüyorum. Çok anormal bir durum gelmiyor çünkü bir yönetici olarak gerçekten suistimal eden insanlar olduğunu düşünüyorum.” (Ka39, KY, Modern)

Fiziksel gözetim uygulamalarının çalışanlar üzerindeki duygusal etkileri incelendiğinde, geleneksel kurumlarda sıkı denetimin bireyde değersizlik hissine yol açtığı görülmektedir. Kameralarla izlenme ya da telefon kullanımına getirilen kısıtlamalar, çalışanlar tarafından saygının zedelenmesi olarak algılanabilmektedir. Benzer şekilde, kamu yapısı da dahil olmak üzere bazı çalışanlar, gözetim araçlarının kendilerinde güven eksikliği hissi yarattığını ifade etmektedir. Özellikle sürekli izlenme durumu, işverenin çalışanlarına ve onların yaptığı işe güvenmediği izlenimini güçlendirmektedir (Maslach, 2021).

Modern kurumsal yapılarda ise güven ilişkilerinin mekanik denetim biçimlerine dönüşmesi, aidiyet ve sorumluluk algılarını zayıflatmaktadır. Çalışanların bir kısmı, gözetimin yalnızca güveni değil, aynı zamanda iş verimliliğini de olumsuz etkilediğini dile getirmekte; kamera ve kartlı geçiş sistemlerinin doğal çalışma temposunu bozarak motivasyon kaybına neden olduğunu belirtmektedir. Gözetim mekanizmalarının sürekli varlığı, çalışanın kendisini baskı altında hissetmesine ve davranışlarını özgürce sergileyememesine yol açmaktadır.

“Kötü hissettiriyor, değersiz hissettiriyor.” (Ka4, KY, Geleneksel)

Gözetim uygulamaları, çalışanların işverenlerine duydukları güveni hem güçlendiren hem de zedeleyen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Modern kurumsal yapıda güven ilişkilerinin mekanik denetim biçimlerine dönüşmesi, çalışanların aidiyet ve sorumluluk algılarını da etkilemektedir. Kamu yapısı da dahil bazı çalışanlar, gözetim araçlarının kullanılmasının kendilerinde güven eksikliği hissi yarattığını ifade etmektedir. Özellikle sürekli fiziksel izlenme durumu, çalışanlarda işverenin kendilerine ve yaptıkları işe güvenmediği izlenimini uyandırabilmektedir.

“İnsan güvenmediği personeliyle çalışmamalı, güvendiği insanı da sürekli denetlememeli.” (Ka45, KÇ, Kamu)

Bazı çalışanlar, gözetimin yalnızca güveni değil, aynı zamanda iş verimliliğini de olumsuz etkilediğini düşünmektedir. Özellikle kamera ve kart sistemlerinin bireyin çalışma temposuna zarar verdiği ve motivasyon kaybına yol açtığı dile getirilmektedir. Gözetim mekanizmalarının sürekli varlığı, çalışanın kendisini baskı altında hissetmesine ve doğal davranışlarını sergileyememesine neden olmaktadır.

"Sürekli takip edildiğimizde hissedilir seviyede baskı oluyor, çalışmak istemiyorum robot gibi" (Ka29, EÇ, Modern)

Diğer yandan gözetimin çalışan güvenliği açısından olumlu algılandığı durumlar da bulunmaktadır. Bazı çalışanlar, güvenlik kameraları veya kontrol sistemlerini yalnızca davranış denetimi aracı değil, aynı zamanda olası suçların önlenmesi ve kazaların tespiti için de işlevsel bir mekanizma olarak değerlendirmektedir. Bu noktada, gözetim teknolojilerinin performansı artırıcı ve güvenliği destekleyici bir işlev gördüğü belirtilmektedir (Giacosa vd., 2023). Güvenlik amacıyla yapılan izlemelerin meşruiyet kazandığı bu durumlarda gözetim, bireysel özgürlükleri sınırlamaktan çok, ortak iyilik hâlini koruyan bir sistem olarak değerlendirilmektedir.

"Kavgalarda ve kazalarda bakıyor insan kaynakları sadece, izlemiyoruz; güvenlik amaçlı." (Ka6, KY, Geleneksel)

"Güvenlik açısından da. Lösev bağış kutumuz çalındı bir kere şirket tarihinde ilk, kamera sayesinde bulundu; yeni bir çalışanmış, üretimden biri." (Ka2, KÇ, Geleneksel)

Güvenlik amaçlı izlemelerde bile, gözetimin uygulanma biçiminin çalışanlar üzerinde baskı yaratabildiği görülmektedir. Özellikle beyaz ve mavi yaka çalışanlar arasında farklı denetim uygulamalarının yapılması, çalışanlar açısından adalet duygusunu zedeleyerek güvensizlik hissini artırabilmektedir. Bu konuda yapılan uluslararası araştırmalar, gözetim teknolojilerinin bazen güvenlik ve düzen sağlama aracı olarak görülebildiğini; ancak aynı zamanda çalışanlar üzerinde psikolojik baskı yaratabileceğini ortaya koymaktadır (Giacosa vd., 2023). Türkiye'de gerçekleştirilen bir alan araştırması ise, gözetim ve denetim uygulamalarının beyaz ve mavi yaka çalışanlar arasında eşitsizlik algısını artırarak işyerindeki güven ilişkilerini zayıflattığını göstermektedir (Sözen, Ateş ve Yeloğlu, 2013).

"Mavi yakanın çantasına bakıp bana bakmadığında rahatsız oluyorum, işçi de oluyor." (Ka14, EY, Geleneksel)

Gözetim uygulamalarının çalışanların duygusal dünyasında yarattığı baskı, kurumsal aidiyetin zayıflamasına neden olabilmektedir. Sürekli denetim altında tutulma hissi ve kendisine güvenilmediği duygusu, çalışanlarda değersizlik ve psikolojik yıpranma yaratmaktadır. Bu tür duygusal tepkiler, performans düşüşünün yanı sıra işyerine duyulan bağlılığı da azaltabilmektedir. Gözetim uygulamalarının çalışanlar üzerinde stres yaratarak iş doyumu ve kurumsal bağlılık üzerinde olumsuz etkilere neden olduğu görülmektedir (Toner vd., 2023).

"Korkunç bence, ben böyle sürekli gözetim denetim olan bir yerde çalışamazdım. Çok mutsuz hissederdim, değersiz hissederdim kendimi." (Ka2, KÇ, Geleneksel)

"Güvensizlik. Bence stresi ikiye katlayan bir şey. Bunlar bence insanı birazcık daha çok yoran, tehlikede hissettirecek davranışlar." (Ka43, KÇ, Kamu)

"Beni rahatsız hissettirir, hoş gelmiyor kulağıma. Çünkü önemli olan benim işimi doğru yapabilmem, uzaktan çalıştığım için biraz daha rahatım" (Ka27, Modern)

Bazı çalışanlar gözetim uygulamalarının yalnızca dışsal bir kontrol aracı değil, aynı zamanda kurumsal kültürün otoriter yapısını da yansıttığını belirtmektedir. Gözetimin biçimi, sıklığı ve gerekçelendirme tarzı, yönetim anlayışını ele veren bir unsur hâline gelmektedir. Kurumun çalışanlarına nasıl baktığı, onları ne ölçüde sorumlu ve güvenilir bireyler olarak gördüğü, gözetim stratejileri üzerinden okunabilmektedir.

"Uzaktan çalışırken mesai kavramı iyice kayboldu. Ekibime, öğle yemeği arası ölmüyorsak, şirket batmıyorsa, kimse kimseyi aramasın dedim." (Ka36, KY, Modern)

Gözetimin verimlilikle bağlantılı olduğu çalışanlar tarafından kabul edilmekle birlikte, bu amacın insan onuruna saygılı biçimde gerçekleştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Performans takibi ya da zaman yönetimi gibi uygulamalar, rasyonel gerekçelerle destekleniyor olsa da kullanılan yöntemin çalışan üzerinde yarattığı etki göz ardı edildiğinde kurum içi ilişkiler zedelenebilmektedir. Özellikle çalışanların katkılarını

ölçmek yerine davranışlarını izlemeye odaklanan sistemler, bireysel potansiyelin bastırılmasına yol açabilmektedir.

"Uzaktan çalışmaya başladığımızda bazı şeyler çok net değildi. Yani bir çalışanın gerçekten çalışıp çalışmadığı çok anlaşılamıyordu. Fakat hem bizim şirketimizde hem ekibimizin içinde hem de dünyada gördüğüm kadarıyla artık hedef kriterlerin daha net olması verimi artırdı." (Ka38, KY, Modern)

"Klavye ve mouse kontrolü gibi yüksek gözetim bu sene başladı, verimliliğin düştüğü gözlendiği için. İşte uzaktan çalışmanın sorunlarından bir tanesi." (Ka22, KY, Modern)

Kurumsal gözetim pratikleri, yalnızca teknik araçlara dayalı bir denetim biçimi değil, aynı zamanda işyerindeki güç ilişkilerini yeniden üreten ve çalışan deneyimini biçimlendiren bir mekanizma olarak öne çıkmaktadır. Geleneksel yapılarda gözetim, sınırlı teknik araçlar ve doğrudan gözlem üzerinden otoriteyi pekiştirirken; modern kurumsal yapılarda kartlı geçiş, kamera, klavye ve mouse takibi gibi teknolojik araçlar aracılığıyla daha sistematik ve yaygın hale gelmekte, çalışanlarda performans baskısı ve duygusal gerilim yaratmaktadır. Kamu kurumlarında ise gözetim daha sınırlı olup, güvenlik ve düzen sağlama işlevi öne çıkmakta, bu da çalışanlara görece daha özerk bir alan bırakmaktadır. Tüm bu farklılaşmalara rağmen gözetim uygulamaları, çalışanların güven algısı, aidiyet duygusu, performans motivasyonu ve işverenle ilişkilerini doğrudan etkilemekte; kimlik, disiplin ve iktidar dinamiklerinin sürekli yeniden üretildiği bir alan yaratmaktadır.

4.2.2 Gözetimin amacı ve kurumsal gerekçeler

Gözetim uygulamaları, pek çok kurumda verimlilik gerekçesiyle hayata geçirilmekte ve araçsal bir kontrol yöntemi olarak kullanılmaktadır. Ancak çalışanlar bu sistemleri yalnızca performans ölçümü değil, kurumsal baskının bir aracı olarak da algılamaktadır. Geleneksel kurum gözetim disiplini sağlamaya, kamu kurumu güvenlik ve düzeni sürdürmeye odaklanırken; modern yapıda teknoloji destekli izleme sistemleri, verimlilik yanında baskı hissi, sürekli gözetlenme algısı ve özgürlük kısıtlamaları yaratmaktadır. Bu durum, mahremiyetin ihlali ve öznellik algısının zedelenmesi yoluyla işyerindeki güven ilişkilerini zayıflatabilmektedir (Büyük ve Keskin, 2012).

“Aslında bunlar tamamen verimliliği artırmak için, eksikliğin ne olduğunu anlamak için yapılan şeyler diye düşünüyorum. Ya da biraz daha korkutucu, caydırıcı olmak için belki de.” (Ka8, EY, Geleneksel)

“Performans sistemi ve eğitimler var, disiplin politikaları, etik kurul. var. Bilgi güvenliği dolayısıyla keskin disiplin kuralları var yurtdışından çalışmamak gibi.” (Ka26, KÇ, Modern)

Gözetim uygulamaları yalnızca iş süreçlerini değil, kurumların kültürel yapısını ve yönetim anlayışını da şekillendirmektedir. Gözetimin biçimi, zamanlaması ve şeffaflığı, kurumun güven ve sorumluluk temelli mi yoksa kontrol odaklı mı hareket ettiğini göstermektedir (Nelson, 2022). Bu bağlamda gözetim, performans artışının ötesinde kurumsal değerlerin, hukuki düzenlemelerin ve etik sınırların görünür olduğu bir alandır. Özellikle kişisel verilerin korunması ve özel alanın ihlali konularındaki hassasiyet, gözetim politikalarının kabul edilebilirliğini belirleyen temel ölçüt hâline gelmektedir.

Politikaların etkinliğini belirleyen en önemli unsur ise çalışanların bu uygulamaları nasıl algıladığıdır. Geleneksel yapıda gözetim çoğunlukla sessizce kabullenilirken, modern kurumda çalışanlar daha açık ve eleştirel geri bildirimler verebilmekte; kamu kurumunda ise bu uygulamalar genellikle uyumla karşılanmakta ve itiraz edilmeden benimsenmektedir.

“Kültür izin vermez; bizde gidip patronlara kimse bir şey diyemez. Aksine problemi vardır bir konuda, onları görünce hiçbir şey olmamış gibi davranır.” (Ka13, KY, Geleneksel)

“İnsan kaynaklarına her şey dile getirilebilir çekinmem.” (Ka40, EY, Modern)

Gözetim uygulamalarının verimliliğe etkisi hakkındaki görüşler kurumlar arasında farklılık göstermektedir. Geleneksel yapıda disiplinin doğrudan verimliliği artıracağına inanılırken, bazı çalışanlar bu tür denetimlerin verimliliği düşürücü etkisine de dikkat çekmektedir. Modern yapıda ise verimliliğin ölçümü daha çok sayısal veriler ve performans kriterleri üzerinden değerlendirilmektedir.

“Bence biz sıkı tutalım daha sıkı çalışsınlar, daha çok iş çıkarsınlar; verimlilik olayı ama bence aksine kesinlikle verimliliği düşürebilecek bir şey.” (Ka20, EÇ, Geleneksel)

“Terminli işi gün sonunda teslim edebiliyor musun, edemiyor musun? Sekiz saat bilgisayar başında olmak değil, bu sekiz saati ne kadar verimli geçirip ne kadar sonuç çıkarabiliyoruz.” (KA28, EY, Modern)

Gerekçesi net bir şekilde açıklandığında, bazı gözetim türlerinin çalışanlar tarafından daha kolay kabul edilebildiği, özellikle güvenlik amacıyla uygulanan denetim sistemlerinin meşru görülebildiği ifade edilmektedir. Öte yandan, gözetimin kötüye kullanılması ya da yalnızca kontrol amaçlı yürütülmesi, çalışanlar tarafından güvensizlik duygusu yaratan bir uygulama olarak değerlendirilmektedir.

“Yani aslında bu X-ray cihazı olabilir, çünkü gerçekten riskli bir iş yapıyoruz ve silahlı olmayan bir güvenliğimiz var.” (Ka46, KÇ, Kamu)

“Yani şirketlerinin çalışanlarına güven duymadığı noktada böyle şeyleri devreye soktuklarını düşünüyorum.” (Ka34, KY, Modern)

Gözetim politikalarına yönelik çalışanların beklentileri, kurumsal yapıya ve örgüt kültürüne göre farklılık göstermektedir. Geleneksel kurumda yöneticilere geri bildirim verme kültürü oldukça zayıfken, modern yapıda çalışanlar daha rahat biçimde memnuniyetsizliklerini dile getirebilmektedir. Kamu kurumlarında ise gözetimin eleştirisi daha çok bireysel değerlendirmelere dayanmakta, yapısal bir geri bildirim mekanizması bulunmamaktadır.

“Asla öyle babaya karşı çıkılır mı ailede?” (Ka32, KÇ, Geleneksel)

“Çok rahat konuşursun her şeyi, bir üstüne gitmen de şart değil, üst yönetime de gidebilirsin.” (Ka35, EÇ, Modern)

Gözetim uygulamalarının kurum kültüründe kendiliğinden yer edinebildiği ve zamanla sorgulanamaz bir norm hâline geldiği görülmektedir. Şirket içi disiplin mekanizmaları, bilgi güvenliği önlemleri ve etik kurullar aracılığıyla bu uygulamalara kurumsal bir meşruiyet kazandırılmakta ve gözetim, gündelik iş pratiğinin bir parçası olarak sıradanlaştırılmaktadır. Bununla birlikte, gözetimin algılanış biçimi çalışanların önceki

deneyimlerine ve örgütsel kültürün özelliklerine bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Bu noktada, gözetimin yalnızca teknik bir denetim aracı değil, aynı zamanda örgüt kültürünü şekillendiren bir unsur olduğu görülmektedir. Gözetimin tarihsel gelişimi, kuramsal yaklaşımlar, modern teknolojik uygulamalar ve çalışanlar üzerindeki sosyolojik etkileri gibi temel başlıklar ele alındığında; panoptikon ve dijital Taylorizm gibi kuramsal bağlamlarda gözetimin hem teknik kontrol aracı hem de kültürel bir unsur olarak nasıl işlediği daha açık bir biçimde ortaya konmaktadır (Kayas, 2023).

Gözetimin açıkça verimlilik amacıyla değil, cezalandırıcı veya ayrımcı bir araçla yürütüldüğü algısı, organizasyon içindeki güven ilişkilerinde çözülmeye neden olabilmektedir. Friedman ve Puzo (2022) bu tür algıların, özellikle geleneksel kurumlarda gözetimin mevcut güç yapılarına hizmet eden bir kontrol mekanizması olarak kullanılmasına bağlı olarak ortaya çıktığını ve bunun çalışanlar üzerinde yoksunluk duygusu yarattığını ortaya koymuştur.

"Bizde kovma amacıyla çalışan takip edilir, elimizde delil olması açısından." (Ka6, KY Geleneksel)

Gözetim mekanizmalarının hukuki temelleri, çalışanlar tarafından belirli ölçüde tanınmakta ve bazı durumlarda bu yasal zemin, çalışanlar açısından bir güven unsuru olarak değerlendirilmektedir.

"Yani işletme sahibi olsam ben de herhalde kurardım yani böyle bir kamera sistemi. Bir maaş veriyorsam, o maaşın karşılığını veriyor mu diye bakarım." (Ka11, EÇ, Geleneksel)

Buna karşın, etik sınırlar konusu daha tartışmalı bir alan oluşturmaktadır. Özellikle özel alan ile kamusal alan arasındaki sınırın belirsizleştiği durumlarda, gözetim çoğu zaman baskı aracı olarak algılanmakta ve etik tartışmaların merkezinde yer almaktadır. Sennett (1977), modern toplumlarda kamusal ve özel alan arasındaki sınırların bulanıklaşarak bireyin mahremiyet alanının daraldığını ve denetim ilişkilerinin yoğunlaştığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda, kurumsal düzeyde de benzer bir durumun gözlenebildiği; gözetim uygulamalarının çalışanların mahremiyet algısını dönüştürdüğü ve işyerinde hiyerarşik güç ilişkilerinin daha belirgin ve baskın hale gelmesine sebep olduğu söylenebilir.

Geleneksel kurumda gözetim, çoğunlukla yönetsel otoriteyle bütünleşerek sıkı ve yukarıdan aşağıya işleyen bir kontrol mekanizması şeklinde yapılandırılmaktadır. Kamu kurumunda gözetim, güvenlik ve kurallara uyumun sağlanması gerekçesiyle meşrulaştırılmakta ve çalışanlar bireysel özerkliği görece daha az sorgulamaktadır. Modern kurumsal yapıda ise gözetim uygulamaları performans yönetim sistemlerine entegre edilmekte, teknolojik altyapılarla desteklenmekte ve aynı zamanda etik kurullar aracılığıyla yasal bir meşruiyet zemini kazandırılmaktadır. Bu durum, dijital Taylorizm yaklaşımının teknolojik araçlarla iş süreçlerini ölçme ve kontrol etme amacına hizmet ettiğini göstermektedir (Moore, 2020).

4.2.3 İş yerinde hakim söylemler, algılanma biçimleri ve çalışma kültürüne etkisi

İktidar-özne ilişkileri teması altında yer alan hâkim söylem, hâkim söylemlerin algılanma biçimleri ve hâkim söylemlerin çalışma kültürüne etkisi kategorileri, söylemlerin yalnızca içerik düzeyinde değil, aynı zamanda çalışanların algı ve deneyimleri aracılığıyla kurumsal kültürü nasıl şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Hâkim söylem, kurum tarafından üretilen normatif çerçeveyi temsil ederken; algılanma biçimleri, bu çerçevenin çalışanlarca nasıl yorumlandığını ve içselleştirildiğini göstermektedir. Söylemlerin çalışma kültürüne etkisi ise bu sürecin kurumsal pratiklere ve işleyişe yansımalarını ortaya koymaktadır. Bu nedenle, söylem ve algı boyutlarının birbirini tamamlayan yönleri dikkate alınarak, iktidar-özne ilişkilerinin bütüncül biçimde anlaşılabilmesi amacıyla bu kategoriler bir arada değerlendirilmiştir.

Hakim söylem, toplumsal veya kurumsal bağlamda ilişkileri ve güç dinamiklerini şekillendiren baskın düşünce kalıplarını ifade etmektedir. Bu söylemler, otoriteyi güçlendirerek normları, değerleri ve davranış biçimlerini meşrulaştırmaktadır (Foucault, 2013). Kurumlarda çalışanlar da bu hakim söylemler aracılığıyla aidiyet, performans beklentileri ve disiplin mekanizmalarını içselleştirmektedir. Söylemler, bireylerin özneleşme süreçlerini ve kurumsal yapıları biçimlendirmede önemli bir rol oynamaktadır (Fairclough, 1992).

Geleneksel kurumda en baskın söylemin “biz bir aileyiz” ifadesi olduğu görülmektedir. Bu ifade ile çalışanlarda aidiyet duygusunu güçlendirmek, duygusal bağ kurmak hedeflenmekte, zor zamanlarda dayanışma sağlamak ve yöneticilerin bir aile büyüğü rolü

üstlenmesiyle söylem daha somut bir anlam kazanmaktadır. Karşılıklı güven, samimiyet ve bireysel destek gibi unsurların ön plana çıktığı durumlarda bu söylemin samimiyeti daha yoğun hissedilmektedir (Alakavuklar, 2009). Özellikle geleneksel kurumsal yapıda "biz bir aileyiz" söyleminin, yönetsel otoritenin yeniden üretilmesine ve çalışanların kontrol mekanizmalarını içselleştirmesine hizmet ettiği söylenebilir (Serbest ve Mosurović, 2023).

"Bizim şirkette gerçekten bir aile ortamı var. Bu birazcık kurumsallıktan uzaklaştırabiliyor ama daha çok sevgi ve anlayış odağına çekebiliyor." (Ka18, KY, Geleneksel)

"Sabah buraya geldiğiniz zaman ben evime geliyorum. Bizde bey değil, abidir yani, mesela benim için böyle." (Ka16, EY, Geleneksel)

Aile söyleminin kurum kültüründe yerleşik hale gelmesi, çalışanlar arasında daha eşitlikçi ilişkilerin kurulmasına ve hiyerarşinin yumuşamasına katkı sağlamaktadır. Serbest ve Mosurović'in (2023) araştırması da, hiyerarşik kültürlerde aile normlarının güveni ve kolektif davranışları artırarak hiyerarşik baskıyı azalttığını göstermektedir.

"Ben mavi yakayım, sen beyazsın ayrımı yok. Yemekhanede herkesi birlikte yerken görünce şaşırıyorlar; bizde patronlar da gelse kendileri sıraya geçip alıp boş masa neresiyse orada oturuyor zaten." (Ka1, EY, Geleneksel)

Modern kurumda "biz bir takımız" söyleminin sıklıkla toplantılarda ve kurumsal etkinliklerde dile getirildiği görülmektedir. Katılımcılar, bu söylemin işyerinde dayanışma ve ortak hedef duygusu oluşturmaya yönelik bir strateji olarak kullanıldığını belirtmiştir. Ancak bazı çalışanlar aynı söylemin duygusal bağlılık yerine aidiyet baskısı yarattığını, bazıları ise söylemin içinin boş olduğunu ve günlük iş yaşamında pratik bir karşılık bulmadığını dile getirmiştir. Çevrimiçi çalışan ve modern yapıdaki kurumlarda "takım" söyleminin, dilsel olarak aidiyet üretmeye çalıştığı; ancak somut destek mekanizmalarıyla örtüşmediğinde çalışanlarda güven yerine eleştirel yaklaşımlar doğurabildiği görülmektedir (Darics ve Gatti, 2019).

"Tüm üst yönetimin bütün etkinliklerimizde, toplantılarımızdaki giriş cümleleri var; biz bir takımız." (Ka22, KÇ, Modern)

> Biz bir takımız çok söyleniyor yönetim tarafından, patron da söylüyor. Ve sen kendini o takımdan bir birey gibi hissetmiyorsan, sen zaten burası için çok da çalışmıyorsun ya da fedakarlık ve emek örgüsünü işlemiyorsuna geliyor konu. İşte biz çok yoğun bir dönemden geçtik ama biz zaten bir takımız bunu severek yapıyoruz. Hayır biz bunu severek yapmıyoruz aslında. Belirli ekonomik kaygılarımız var ve bazı şeyleri belki de kaybetmek istemiyoruz. (Ka25, KY, Modern)

Modern kurumda kullanılan "lideriz" söylemi, hem dış paydaşlara hem de çalışanlara yönelik konumlanma biçimlerinden biridir. Bu söylem aracılığıyla kurum, sektördeki öncülük iddialarını öne çıkarırken aynı zamanda çalışanların performans ve motivasyonunu artırmayı hedeflemektedir. Liderlik vurgusunun sürekli yinelenmesi, performansa dayalı bir kültürü beslerken bireysel sorumluluk ve rekabeti de teşvik etmektedir. Takım ruhu ve kolektif başarı idealleri ise bu söylemin parçası olarak sıkça dile getirilmekte, kurumsal beklentileri meşrulaştıran araçlar haline gelmektedir (Fairhurst, 2007).

"Sektör lideri bir şirket. Bu da tabii ister istemez ekibin davranışlarını etkiliyor. Daha iyisini yapmalıyım, hata yapmamalıyım gibi bir baskı oluşuyor." (Ka38, KY, Modern)

"Her cümlenin başında %70 pazar payına sahip sektör lideri bir firmayı biz ayakta tutuyoruz; bunu birlikte takım olarak başardık, burası hepimizin yuvası diye vurgulanıyor. Bu yolla asıl korumak istediği şey pazar payı aslında." (Ka40, EY, Modern)

Liderlik söylemleri, kurumsal kültürün şekillendirilmesinde yalnızca otoriteyi pekiştirmek için değil; aynı zamanda çalışanları başarıya yönlendirmek, performansı artırmak ve aidiyet duygusunu güçlendirmek için kullanılmaktadır. Toplantılar, sunumlar ve yazışmalarda sıkça yinelenen bu vurgu, çalışanlarda sürekli daha fazlasını başarma baskısı yaratarak içsel performans gerilimine yol açabilmektedir (Ginting vd., 2024).

"Pazar ve sektör lideri olmanın getirdiği biz başka bir seviyeyiz söylemi. Hem takım çalışanlarını hem çeşitli departmanları daha iyi olmaya teşvik eden bir ifade." (Ka31, KY, Modern)

Kurumu koruma söylemleri, geleneksel kurumda daha çok bireysel sadakat, kaynak tasarrufu ve itibarın korunması üzerinden şekillenmektedir. Çalışanların geçmiş deneyimlerinden beslenen bu refleksler, kurum kaynaklarının dikkatli kullanılmasına yönelik gündelik pratiklerde somutlaşmaktadır (Divya ve Christopher, 2024).

"Ramazan ayında hurma alıyoruz iftar vakti için. Arkadaşım en uygun hurmayı seçmek istemiş ki çok fazla ödeme miktarı çıkmasın diye ama uygun fiyatlı olan kurtlandı" (Ka4, KY, Geleneksel)

Modern kurumda koruma söylemleri, şirketin itibarı, liderlik pozisyonu ve sürdürülebilir başarısı etrafında stratejik olarak kurgulanmakta; insan kaynakları birimleri tarafından sistematik biçimde yaygınlaştırılmaktadır. Üst yönetimin projeleri sahiplenerek model oluşturması, çalışanlarda benzer bir aidiyet duygusunun gelişmesine zemin hazırlamaktadır (Demir, 2020).

"Elimizi taşın altına koymalıyız çünkü üst yönetim de her projeye kendi işleriymiş gibi titizlikle yaklaşıyorlar" (KA38, KY, Modern)

Kurumsal hedef ve değerler yalnızca belgeler ya da toplantılar aracılığıyla değil, aynı zamanda semboller, sloganlar ve gündelik davranışlarla da aktarılmaktadır. Modern kurumlarda bu aktarım, liderlik, yenilikçilik ve başarı temalarıyla desteklenerek bireysel performansın kurumsal başarıyla bütünleşmesini ve duygusal aidiyeti güçlendirmektedir (Choi vd., 2024). Geleneksel yapılarda değerler daha çok yöneticilerin tutumları, gözlem ve deneyimlerle içselleştirilmekte; yazılı kurallardan çok örtük öğrenmeye dayalı bir sosyalizasyon süreci işlemektedir (Schein, 2010). Kamu kurumlarında ise değer aktarımı, kamusal sorumluluk bilinci, temsil görevi ve vatandaşla temas etme biçimi üzerinden şekillenmekte; görev bilinci ve temsiliyet bu kurumlarda değerler sisteminin temel eksenini oluşturmaktadır (Dursun, 2022).

"Patronum bu konularda titiz bir insan. Onun hareketlerinden gözlemledim, gördüm ve yapıyorum aslında." (K2, KÇ, Geleneksel)

"Biz vatandaşa dönük yüzüz, temastayız." (KA52, KÇ, Kamu)

"İnsanla çalışıyoruz biz, vitrindeyiz, sahadayız." (Ka43, KÇ, Kamu)

Kurumsal bağlılık söylemleri, zamanla çalışanların davranış biçimlerine, iş yapış tarzlarına ve karar alma süreçlerine yansımaktadır. Bu söylemler, yalnızca görevlerin yerine getirilmesini değil, kurumla duygusal bağ kurulmasını da hedeflemekte; özellikle uzun süreli çalışanlarda kişisel sahiplenmeyi artırmaktadır. Yöneticilerin sahadaki varlığı ve özverili tutumları da bu bağlılığı besleyen unsurlar arasındadır (Sökmen ve Kenek, 2019).

"Patronlar, ben patronum edasıyla dolaşmıyorlar. Her işin içindeler, çalışıyorlar ve kimseyi atlamadan selamlaşırlar." (Ka12, EY, Geleneksel)

"Üst yönetim kadrosu bu kurumu bebek gibi büyütmüşler. Dolayısıyla her projede o titizlikle yaklaşıyorlar. Hayat görüşleri, iş yapış biçimleri, savundukları değerler birbirine çok benziyor; onlar bir aile" (Ka31, KY, Modern)

Kurumsal söylemler, modern, geleneksel ve kamu kurumlarında farklı biçimlerde işlev görmektedir. Modern yapılarda daha sistematik ve performansa odaklı biçimde kurgulanan söylemler, çalışanları sürekli yüksek beklentilere yönlendirirken; geleneksel kurumsal bağlamlarda aidiyet, duygusal bağ ve ortak geçmiş temaları etrafında şekillenmektedir. Kamu kurumlarında ise söylemler, toplumsal hizmet sorumluluğu ve temsiliyet bilinci çerçevesinde biçimlenmektedir. Bu farklı bağlamlarda söylemler, yalnızca iletişimsel araçlar değil, aynı zamanda çalışanların benlik algılarını, görev motivasyonlarını ve kurumsal rollerini biçimlendiren normatif mekanizmalar olarak öne çıkmaktadır (Foucault, 2013). Söylemlerin çalışanlar üzerindeki bu etkisi, onların içselleştirilme biçimlerinde de görünür hâle gelmektedir. Kurumsal söylemlerin benimsenmesi, aidiyet ve mesleki sorumluluğun sıradan bir iş ilişkisinin ötesine taşınarak daha güçlü bir bağlılık biçimine dönüşmesine zemin hazırlamaktadır. Özellikle geleneksel kurumsal yapılarda duygusal bağların, karşılıklı nezaketin ve kültürel örüntülerin yoğunluğu bu aidiyeti pekiştirmekte; aile metaforu, çalışanların sorumluluklarını içtenlikle üstlenmelerine katkı sağlamaktadır (Alakavuklar, 2009).

"Patron geldiğinde mutlaka ben gidip görünürüm; hoş geldiniz, derim. Evde baba karşılanır ya hani... Bir zorunluluk değil içten gelen bir şey" (Ka2, KÇ, Geleneksel)

Modern kurumda söylemlerin içselleştirilmesi genellikle başarı ve liderlik temaları etrafında şekillenmektedir. Çalışanlar yöneticilerin tutum ve özverisini gözlemleyerek kurumsal değerleri sahiplenmekte ve kendi emeklerinin bu yapıya katkı sunduğuna inanmaktadır. Bu sahiplenme duygusal olduğu kadar stratejik bir aidiyet de üretmektedir. Sennett'e (2015) göre yeni çalışma biçimleri, çalışanları kişisel sorumlulukla özdeşleşen bir aidiyete yönlendirirken; modern iş yaşamında bu bağlılık çoğu zaman geçici, esnek ve araçsal niteliktedir (Sennett, 2015).

"CEO ve altındaki üst yönetim gibi sahiplenici oldum ben de… Kimse bu şirkete bir şey demesin, hep iyi şeylerini görelim, en güzel uygulamaları biz yapalım istiyorum, o aidiyeti hissediyorum." (Ka36, KY, Modern)

Çalışanların kurumsal söylemleri sahiplenmesinde yalnızca yöneticilerin tutumları değil, kurum içinde üretilen hâkim söylemler de belirleyici rol oynamaktadır. Özellikle "aile" kavramının kurumsal bir metafor olarak kullanılması, çalışanların bu söylemi zamanla benimsemelerine ve içselleştirmelerine zemin hazırlamakta; sürekli tekrar edilen bu tür ifadeler, çalışan davranışlarını yönlendiren ve kurumsal normları pekiştiren bir unsur hâline gelmektedir. Çalışanlar kendilerini kurumun parçası olarak hissetiklerinde, kurumsal kayıpları ve kazançları kişisel çıkarlarıyla örtüşen durumlar olarak değerlendirme eğilimi göstermekte, bu da çoğu zaman özverili davranışları beraberinde getirmektedir. Ancak bu süreç, bireysel taleplerin bastırılması ve kişisel sınırların silikleşmesi gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir. Nitekim Sennett (2014), yeni kapitalist düzende çalışanlardan beklenen bu tür özverili bağlılık biçimlerinin uzun vadede karakter aşınmasına neden olabileceğini ve bireyin kimliğinin iş üzerinden yeniden tanımlanmasına zemin hazırladığını belirtmektedir.

"Yönetim tarafından sürekli söylendiği için insanlar da artık öyle hissetmese bile öyle hisseder hale geliyor; biz bir aileyiz." (Ka3, EÇ, Geleneksel)

"Burası bir takım, burası bir kale ve buradan geçecek her şey ilk önce sizden geçiyor. O yüzden burayı benimseyip koruyun ifadesi yer etti bende mesela." (Ka29, EÇ, Modern)

"Şirketin cebi kendi cebiniz gibi düşünmeye başlıyorsunuz. İnsanlar bu sefer isteklerini dillendiremiyor. Fazla bir şey istiyor muyum ya da ayıp olur mu?" (Ka7, Eç, Geleneksel)

İçselleştirilen kurum içi hâkim söylemler her zaman olumlu karşılanmamaktadır. Bazı çalışanlar, bu söylemleri içeriklerinden çok pratikteki uygulamaları üzerinden değerlendirmekte; yönetici tutumlarıyla söylemler arasında tutarsızlık olduğunda söylemler yüzeysel bir yönetsel strateji olarak görülmekte ve zamanla inandırıcılığını yitirmektedir. Araştırmalar, söylem–eylem tutarsızlıklarının çalışanlarca "kurumsal sahtekârlık" (organizational hypocrisy) biçiminde algılandığını, bunun da güveni zayıflatarak eleştirel tutumları beslediğini göstermektedir (Ma, Candan ve Çelik, 2021). Özellikle geleneksel kurumda uzun süreli çalışanlar, söylemlerin zamanla içinin boşaldığını ifade etmektedir. Kurum içi çatışmalar, yöneticilerin kişisel tutumları ve iletişim problemleri, kurumsal değerlerin görünürlüğünü azaltmakta ve söylemlerin çalışanlar üzerindeki etkisini zayıflatmaktadır.

Fikrimi özgürce söylemezsem ya da duyulmak istendiği gibi söylersem ailenin içerisine dahil olabilirim. (Ka4, KY, Geleneksel)

Kurumsal söylemler yalnızca kurumun ilettiği mesajlar değil, aynı zamanda çalışan davranışlarını yönlendiren ve onları belirli öznelere dönüştüren iktidar mekanizmalarıdır (Foucault, 2013). Özellikle modern yapılarda performans, liderlik ve mükemmellik temaları etrafında kurgulanan söylemler, çalışanlarda sürekli yüksek beklentiler ve psikolojik baskı yaratmaktadır. Yeni kapitalizmin esnek ve belirsiz yapısı, bireyleri aidiyet ve sadakatten çok geçici başarı ve rekabet üzerinden tanımlamaya zorlamakta; bu da söylemleri yönlendirici olmanın ötesinde tahakküm edici kılmaktadır (Sennett, 2021).

"Biz sektör lideriyiz, başka bir seviyeyiz. Bu şeye zorluyor sürekli, hız ve mükemmeliyet, yenilik. Daha çok okuyun, daha çok araştırın, daha çok yenilikçi fikir olsun, biz her şeyi ilk yapmalıyız." (Ka25, KY, Modern)

Modern kurumda bu söylemler sorumluluk ve hata yapma üzerinde görünmez baskılar yaratmakta; yöneticilerin tutumları değerlerle örtüştüğünde performans artarken, iş-özel yaşam dengesi zayıflayabilmektedir (Yu ve Leka, 2022).

"Bu da tabii ister istemez ekibin davranışlarını etkiliyor. Daha iyisini yapmalıyım, hata yapmamalıyım gibi bir baskı oluşuyor." (Ka39, KY, Modern)

Kurumsal söylemler, çalışan davranışlarını şekillendiren önemli araçlardır. Geleneksel kurumlarda daha çok duygusal ilişkiler ve kültürel örüntüler üzerinden işlerken, modern kurumlarda performansa dayalı sahiplenme biçimleri ön plana çıkmaktadır. Söylemin kurumsal pratiklerle uyumsuzluğu güveni zedelerken, içselleştirildiğinde hem düşünsel hem de davranışsal düzeyde aidiyeti güçlendirmektedir. Özellikle insani bağlarla desteklenen ortamlarda bu etki daha kalıcı olmakta ve kurum çalışanların kimliğinde anlamlı bir yer edinmektedir (Brown ve Coupland, 2015).

Hâkim söylemler yalnızca kurumsal kimliğin inşasında değil, görev tanımlarının ve iş sınırlarının yeniden şekillenmesinde de rol oynamaktadır. Pek çok kurumda "aidiyet" veya "aile" kavramları etrafında inşa edilen söylemler, çalışanların iş tanımlarını aşarak işleri sahiplenmelerine yol açmakta; başlangıçta gönüllü görülen bu pratikler zamanla kurumsal normlara dönüşmektedir. Bu süreç, aidiyet vurgusunun yalnızca görevlerle sınırlı kalmayıp, çalışanların fiziksel ortamın bakımını ve temsil biçimlerini de sahiplenmelerine yol açtığını göstermektedir. Kurumu bir ev gibi gören çalışanlar, gelen misafirleri kişisel misafiri gibi karşılamakta, arızaları fark ettiklerinde sorumluluk hissetmektedir (Neves, 2024).

"Yurtdışından müşteriler geldiği zaman dışarıdan yemek söyleniyor, servisini ellerimle yapıyorum, benim evime gelmiş misafir gibi hissediyorum." (Ka2, KÇ, Geleneksel)

"İşletmede onarılması gereken bir şey gördüm. Ararım hemen, yapılmasını beklemem." (Ka11, EÇ, Geleneksel)

Kamu kurumlarında iş tanımının dışına çıkma, daha çok toplumsal sorumluluk ve hizmet idealinin bir parçası olarak görülmektedir. Vatandaşla temasın yoğun olduğu birimlerde söylemler, çalışanların görev sınırlarını aşarak ek sorumluluk üstlenmelerine zemin hazırlamakta ve bu durum kimi zaman kurumsal norm hâline gelmektedir (Öneren vd., 2025).

"Biz olmadan olmaz, vatandaşla en çok temas eden müdürlüğüz. Bir sıkıntı, aradaki duygusal bağda bir tıkanıklık olduğunda orayı biz onarmaya çalışıyoruz." (Ka48, KY, Kamu)

Modern yapılarda ise performans, rekabet ve başarı odaklı söylemler, çalışanlardan yalnızca tanımlı görevlerini yerine getirmelerini değil, öngörülemeyen durumlarda da inisiyatif almalarını beklemektedir. Bu yapı, yaratıcılık ve yenilik üretme kadar hata yapmaktan kaçınmayı da zorunlu kılarak bireylerin davranışlarını ve karar süreçlerini doğrudan biçimlendirmektedir (Öneren vd., 2025).

"Bir fikir aklıma gelse o an diyorum ki bu çok atıl bir fikir mi acaba, çok yenilikçi düşünemedim mi diye endişe duyuyorum." (Ka38, KY, Modern)

"İnsan ilişkilerinde biraz daha mesafeli olmak gerekebiliyor çünkü samimiyete dayanarak işini yapmayan çıkıyor." (Ka23, EY, Modern)

Çalışanların iş yerinde kimliklerini özgürce ifade edebildikleri ortamlar, örgütsel aidiyeti artırmakla kalmayıp iş doyumunu da olumlu etkilemektedir. Geleneksel kurumda bu ifade alanı daha çok görev çeşitliliği üzerinden tanımlanmakta; bireyler farklı işlerle uğraşarak kurumsal yükü dengelemekte ve çok yönlü becerilerini ortaya koymaktadır. Bu durum, aynı zamanda patron tarafından görülme arzusuyla da ilişkilidir. Örneğin, bir katılımcı anne kimliğini kurumda rahat yaşayabildiği için iş yoğunluğunu makul karşıladığını ve esnek çalışma sayesinde çocuğunu okula götürüp alabildiğini belirtmiştir:

Ben yönetici asistanlığı yapıyorum; yönetim kurulunun ve idare direktörlerin tüm ajandasını ben planlıyorum. Ayrıca bez maliyetleri, yurt içi ve yurt dışı iplik alımları, proforma takibi ve kumaş satınalma yapıyorum. Üretim raporlarını yönetime iletiyorum. Sosyal medya yönetimini yapıyorum. (Ka2, KÇ, Geleneksel)

Kimliğin ifadesi yalnızca görev çeşitliliğiyle sınırlı kalmayıp değer yargılarının da dile getirilebilmesine imkân tanımaktadır. Geleneksel yapılarda bazı çalışanlar kişisel ilkeleri doğrultusunda hareket ettiklerini açıkça ifade etmektedir:

"Patrondur, konuşmayayım böyle bir şey yok. Yani benim doğrum oysa sonuna kadar savaşırım ben, bence doğrudur yaptığım." (Ka1, EY, Geleneksel)

Modern kurumda kimlik ifadesi daha çok bireysel farklılıkların tanınması ve özgünlüklerin kurumsal düzeyde kabulü üzerinden şekillenmektedir. Çalışanlar tekdüze

kimlik kalıplarına indirgenmediklerini ve bireysel özellikleriyle kabul gördüklerini vurgulamaktadır.

"Bir kalıba sokma ya da bunun dışına çıktığında göze batarım gibi bir hissiyat yok. Yani neysem oyum ve bununla ilgili hiç de negatif bir şeyle karşılaşmadım." (Ka39, KY, Modern)

Hakim söylemler, çalışanlar üzerinde yalnızca görev dağılımı düzeyinde değil, aynı zamanda iş dışı alanlarda da etkili olmaktadır. Modern yapılarda "biz bir takımız" gibi söylemler, sadece örgütsel aidiyet yaratmak için değil, aynı zamanda çalışanların iş tanımı dışındaki sorumluluklarını meşrulaştırmak için kullanılmaktadır. Bu durum, gönüllü ek görevler üstlenen veya inisiyatif alarak rol sınırlarını aşan çalışan tutumlarına zemin hazırlamaktadır. Söz konusu tutumlar, örgütsel vatandaşlık davranışları (organizational citizenship behaviors) olarak tanımlanan ekstra rol davranışları ile yakından ilişkilidir (Organ, 1988). Güncel çalışmalar da bu ilişkinin modern kurumlarda daha görünür hâle geldiğini ortaya koymaktadır (Jeong vd., 2025).

Çalışma kültürünü biçimlendiren söylemler, yalnızca çalışan davranışlarını yönlendirmekle kalmayıp kurumun işleyişine dair görünmez normatif çerçeveler de oluşturmaktadır (Iftikhar, 2024). Aidiyet, özveri ve sahiplenme temelli bu söylemler; çalışanların kendini ifade etme biçimlerini, sorumluluk alma eğilimlerini ve dayanışma pratiklerini doğrudan etkilemektedir. Geleneksel kurumda bu etki daha çok duygusal bağlılık ve karşılıklılık üzerinden işlerken, modern kurumda performans, hız ve verimlilik ekseninde normatif bir davranış kalıbına dönüşmektedir. Kamu kurumunda ise vatandaşla kurulan ilişki söylemin sınırlarını belirlemekte; çalışanlar toplumsal hizmetin sürekliliğini sağlamak için kişisel sınırlarını esnetmek durumunda kalmaktadır (Dursun, 2022).

Bu çerçevede, Foucault'nun iktidar kuramı, kurumsal söylemleri yalnızca iletişimsel araçlar olarak değil, bireylerin kendilik deneyimlerini şekillendiren ve onları belirli normlara göre özneleştiren disipliner mekanizmalar olarak değerlendirir (Foucault, 2000). Öte yandan, Sennett'in modern kapitalist iş yaşamına ilişkin çözümlemeleri, bu tür söylemlerin çalışanlarda yalnızca aidiyet üretmekle kalmadığını; aynı zamanda sürekli

esneklik, belirsizlik ve inisiyatif alma beklentileriyle bireysel kimliklerde bir aşınma yarattığını göstermektedir (Sennett, 2015).

4.2.4 Performans değerlendirme sistemleri

Kurumsal yapılarda performans yönetim sistemlerinin varlığı ve işlerliği, çalışanların görev bilinci, aidiyet duygusu ve kariyer motivasyonları üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu sistemler yalnızca bireysel verimliliği ölçmekle kalmayıp, aynı zamanda kurumsal hedeflerle bireysel hedefler arasında bir uyum yaratmayı amaçlamaktadır (Ahmad, 2023). Türkiye özelinde yapılan çalışmalar, performans değerlendirme sistemlerinin çalışan motivasyonuna olan etkisini doğrulamakta; özellikle adalet algısı ve ölçüm kriterlerinin netliği, çalışanların performans sistemine olan güvenini ve kuruma bağlılık düzeylerini artırmaktadır (Mercanlıoğlu, 2012). Küresel ölçekte ise Deloitte'un 2017 tarihli "Global Human Capital Trends" raporunda, yüksek etkili organizasyonların geleneksel yıllık performans değerlendirmeleri yerine sürekli geri bildirim temelli, gelişim odaklı performans sistemlerine geçiş yaptığı ve bu dönüşümün çalışan bağlılığı üzerinde olumlu etkiler yarattığı vurgulanmaktadır (Deloitte, 2017).

Denetim mekanizması olarak performans ölçümleme yapısının geleneksel kurumlarda genellikle sistematik bir çerçeveye oturmadığı, değerlendirmelerin çoğunlukla yöneticilerin kişisel kanaatlerine, gözlemlerine ya da yerleşik ilişki dinamiklerine dayandığı görülmektedir. Performans ölçütlerinin net biçimde tanımlanmaması, çalışanlar açısından belirsizlik yaratmakta; bireylerin kendi konumlarını, katkı düzeylerini ve emeklerinin karşılığını nesnel biçimde değerlendirmelerini zorlaştırmaktadır.

"Performans ölçüm sistematiği yok. Burada zamları da patronlar yapar, onların gözündeki sizin imajınız bunu belirtiyor." (Ka9, KÇ, Geleneksel)

"Prim sistemimiz yok, Beyaz yakalılar için de mavi yakalılar için de yok." (Ka6, KY Geleneksel)

Kamu kurumunda performans değerlendirme uygulamaları büyük ölçüde sınırlı ve sistematikten yoksundur. Çalışanların görev tanımlarına dayalı ölçüm yapılmaması,

bireysel farklılıkların görünür olmasını engelleyerek eşitsiz iş yükü ve adalet algısında zayıflamaya yol açmaktadır. Performansa bağlı ödül, geri bildirim ve uyarı mekanizmalarının eksikliği ise bireysel çabanın takdir edilmesini engelleyip motivasyon, bağlılık ve verimliliği olumsuz etkilemektedir. Foucault'nun disipliner iktidar anlayışına göre, performansın düzenli ölçülmemesi kurumsal norm üretimini engellemekte; çalışan davranışları çoğu zaman gözetim yerine rastlantısal ve kişisel ilişkilerle yönlendirilmektedir (Foucault, 2000). Ayrıca araştırmalar, bu eksikliğin memnuniyetsizlik ve motivasyon kaybına neden olduğunu göstermektedir (Demirci ve Erdem, 2019).

"Performans sistemi yok ama biraz olmalı diye de düşünüyorum, çalışan görülür. Ben bu bünyede çalışmayanları suçlamıyorum, muhtemelen bir yerden bir yere sürülmüş, çalıştırılmamak üzerine gelmiş buraya." (Ka43, KÇ, Kamu)

Modern kurumsal yapıda performans yönetim sistemleri, sistematik ve ölçülebilir göstergelere dayalıdır. Hedef bazlı araçlar, performans analizleri ve prim sistemleri çalışan başarılarını görünür kılarak sürekli gelişimi teşvik etmektedir (Pulakos vd., 2015). KPI (Key Performance Indicators) gibi göstergeler çalışanlara görevleriyle uyumlu net hedefler sunmakta ve bireysel çıktılarla kurumsal hedefler arasında uyum oluşturmaktadır (Vuong ve Nguyen, 2022). Yakın tarihli bir çalışma da KPI kullanımının çalışan performansı ve kurumsal etkinlik üzerinde güçlü etkiler yarattığını ortaya koymuştur (Kushariyadi vd., 2025). Ancak bu tür sistemler, çalışanları sürekli ölçüm ve öz-değerlendirme altında bırakarak iş ortamını yalnızca üretim değil, aynı zamanda öz-disiplinin kurumsallaştığı bir alan hâline getirmektedir (Foucault, 2000).

"Performans çok önemli burada. Yıllık hedefler belirlenir tek tek yazılır, yılda 2 defa üzerinden geçilir, sürekli bir değerlendirmeye tabi tutuluyoruz çalışan olarak da. Kazandığımız başarıya göre de prim alıyoruz." (Ka26, KÇ, Modern)

"Kendi KPI sistemimiz var, sabit 4-5 tane metriğimiz var. En önemlisi hatasız iş yapmak yapılan iş , %85 oranında hata vermemeli, temiz geçmeli." (Ka23, EY, Modern)

Performans değerlendirme sistemlerinin çalışanlar üzerindeki etkisi, kurumun yapısal özelliklerine göre değişkenlik göstermektedir. Kurum kültürü, örgüt içindeki değer ve

normları şekillendirmekte ve çalışanların bu sistemleri nasıl algıladığını da doğrudan etkilemektedir. Değerlendirme ölçütlerinin şeffaf olmaması ya da uygulamada yönetsel keyfiliğin öne çıkması, adalet duygusunu zedelemekte; özellikle eşitlik ve hakkaniyetin temel norm olduğu yapılarda daha derin gerilimler yaratmaktadır (Schein, 2010). Geleneksel yapıda kişisel gözlem ve subjektif yargılara dayalı süreçler, algılanan eşitsizliği artırmakta; nesnel kriterlerin yokluğu ise bireysel çabanın görünmez kalmasına, adalet ve güven algısının zayıflamasına yol açmaktadır (Kaya ve Koç, 2021).

"Bilemiyoruz bir kriter deklare edilmedi ama ben biliyorum ki satınalma olarak en iyi malı en uyguna almalıyım." (Ka9, KÇ, Geleneksel)

Kamu yapısında performans değerlendirmeleri çoğunlukla biçimsel düzeyde kalmakta; çalışanlar verimlilikleriyle değil, kurumsal işleyişin biçimiyle değerlendirilmektedir. Bu durum, emeğin takdir edilmediği ve başarının ödüllendirilmediği bir ortam algısı yaratarak motivasyon kaybını artırmaktadır. Karepesina'nın (2023) araştırması, kurum kültürü ile motivasyon ve performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymakta; kültürel normların performans sistemlerine nasıl yansıdığını ve bağlılık üzerinde nasıl etkiler bıraktığını göstermektedir. Benzer şekilde Koçak ve Yüceer (2022), performans sistemlerinin yetersizliğinin bireysel çabayı takdir etmek yerine bürokratik işleyişe dayandığını, bunun da kurumsal bağlılığı ve çalışanların kendini değerli hissetmesini engellediğini vurgulamaktadır. Bu koşullar, bireysel çabanın karşılık bulmamasına ve motivasyonun sürdürülmesinin zorlaşmasına yol açmaktadır (Koçak ve Yüceer, 2022).

"Ben yaptığım işteki performansıma göre değerlendirilmiyorum. Bu bir yönetim problemi. Aynı meslekten olanlar dahil eşit çalışmıyoruz, sistemin düzeltilmesi gerektiğini düşünüyorum." (Ka43, KÇ, Kamu)

"Ödül, prim, kazanç anlamında performans sistemi yok, 22 yıldır buradayım işe yeni başlayanla aynı maaşı alıyorum" (Ka49, KÇ, Kamu)

Modern kurumsal yapıda performans değerlendirmesi, yalnızca bir ölçüm değil, aynı zamanda gelişim süreci olarak kurgulanmaktadır. Düzenli geri bildirimler ve teknik göstergeler (KPI, çapraz ölçümleme, hata oranı vb.) çalışanlara hedeflerini kurumsal stratejilerle uyumlu hâle getirme ve adil değerlendirme zemini sağlama imkânı

tanımaktadır. Ancak bazı çalışanlar, sistemin ağırlıklı olarak ödül ve prim odaklı işlediğini, gelişim boyutunu desteklemediğini belirtmektedir. Bu çelişkili algı, performans yapılarının hem motivasyon hem de kontrol aracı olarak işlev gördüğünü ortaya koymaktadır. Schein'in kurum kültürü modeli, yüzeydeki gelişim söylemleriyle derin yapıdaki normlar arasındaki uyumsuzluğa işaret ederken (Schein, 2010), Foucault'nun disipliner iktidar yaklaşımı, performans sistemlerini bireyleri sürekli ölçme ve özdenetime yönlendiren araçlar olarak değerlendirmektedir (Foucault, 2000).

"Çalışan bekleneni karşılıyorsa sıkıntı yok bizim için, ona göre primini de alır. Hedef koyarak ekipte tatlı bir rekabet yaratıyoruz; kişileri çatışmaya da sürükleyebilir." (Ka36, KY, Modern)

"Performans sistemimiz var, bu bence iyi işliyor ama biraz daha yıl sonu primine odaklı bir performans sistemi mantığı var, çalışan gelişimine değil. Her çeyreğin sonunda performans geri bildirim görüşmeleri var." (Ka31, KY, Modern)

Performans kriterlerinin açık ve sistematik biçimde tanımlanmadığı yapılarda, performans yönetimi bir denetim aracı işlevi görememekte, bu durum yalnızca çalışanların motivasyonunu değil, kurumun işleyişini de olumsuz etkilemektedir. Değerlendirmelerin kişisel gözlemlere dayanması, kurumsal düzeyde ölçülebilir veri üretimini engellemekte; bu da karar alma süreçlerinde belirsizlik yaratmakta ve stratejik planlamayı zorlaştırmaktadır. Performans farklılıklarının görünmez olduğu yapılarda, yüksek performans gösteren çalışanların takdir edilmesi ve düşük performans sergileyenlere destek verilmesi engellemekte; dolayısıyla kurumsal verimlilik, denetim ve gelişim olanakları ciddi biçimde sekteye uğramaktadır. Foucault'nun iktidar kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, bu belirsizlik hali, kurumun çalışanlar üzerindeki gözetim ve norm üretme kapasitesini zayıflatmakta; böylece performans sisteminin bir disiplin mekanizması olarak işlevselliği azalmaktadır (Foucault, 2000).

Performans değerlendirme sistemlerinin çalışanlar üzerindeki etkisi, bu sistemlerin içerik ve işleyiş biçimine bağlı olarak değişmektedir. Geleneksel yapılarda performans ölçüm mekanizmalarının ya hiç bulunmaması ya da keyfi biçimde uygulanması, kurallara uygun çalışanların çabalarının görünmez kalmasına, aksine kuralları esneten ya da kişisel ilişkiler üzerinden hareket edenlerin ise ödüllendirilmesine yol açabilmektedir. Bu

durum, emeğin görünürlüğünü zayıflatarak örgüt içi adalet algısını ve çalışanların kuruma yönelik aidiyet hissini olumsuz etkilemektedir. Yeni kapitalizmin belirsizlik ve güvencesizlik temelinde işleyen yapısı, çalışan kimlikleri üzerinde aşındırıcı etkiler yaratmakta; performansın ölçülmediği ya da kişisel ilişkilere dayalı olarak değerlendirildiği kurumlarda ise bu aşınma daha belirgin hâle gelmektedir (Sennett, 2015).

"İnsanlar İSG kurallarına uysa da uymasa da makineler dursa da durmasa da primlerini maaşın içerisinde almış oluyorlar zaten." (Ka6, KY, Geleneksel)

Modern kurumda performans değerlendirme sistemleri, çalışanların yönlendiren yapılar olarak da işlev görmektedir. Kurumsal ve bireysel hedefler uyumlaştırılarak çalışanlar, kurumun genel amaçlarına aktif biçimde dahil edilmektedir. Sistemlerin yüklediği sorumluluk düzeyini artırması, çalışanlar üzerinde sürekli izlenme ve kontrol baskısı yaratma potansiyeli taşımaktadır. Foucault'nun (2000) denetim toplumuna ilişkin çözümlemeleri doğrultusunda değerlendirildiğinde, performans sistemleri sadece üretkenliği artırmayı hedefleyen teknik araçlar değil, aynı zamanda bireyleri özneleştiren ve onları kurumsal normlara göre biçimlendiren disipliner mekanizmalar olarak da okunabilir (Foucault, 2000).

"Başarısız iş çıktısı olunca; bunu düşünmedik mi yoksa düşünemedik mi? ifadelerine maruz kalıyoruz." (Ka39, KY, Modern)

"İş beklendiği gibi olmazsa kimse gidip de çalışana direkt hesap sormaz. Bana derler sen bunun böyle olmasına nasıl ve neden izin verdin, denetlemedin mi diye." (Ka38, Ey, Modern)

Geleneksel yapıda sistemin olmayışı ya da işlevsiz oluşu çalışanlar tarafından çoğunlukla kabullenilmiş durumdadır. Kimi çalışanlar performansının değerlendirilmediğinin bilincindedir ancak bu durumu işin doğasının bir parçası olarak görmekte ve tepki göstermemektedir.

"İşini kötü yapıyorsa da bir şey olmaz zaten burada." (Ka15, EÇ, Geleneksel)

Kamu kurumunda performans sistemine yönelik iki temel eğilim, bir yandan sistemin eksikliği ve keyfiliğinin dile getirilmesi, diğer yandan bundan kaynaklanan eşitsizliklerin eleştirilmesi yönündedir. Çalışanlar, kişisel çaba ve yetkinliklerinin değerlendirilmemesinden rahatsızlık duymaktadır. Performans mekanizmalarının zayıflığı, özneleşme süreçlerini de farklı biçimde yapılandırmakta; performans ve iş güvencesine yönelik baskının düşük olması, bazı çalışanların yalnızca görev tanımlarına sıkışmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda özneleşme çoğu zaman "vatandaşa karşı sorumluluk", "yönetici kanaati" ya da "kurum kültürüne uygun davranma" gibi normatif referanslarla şekillenmekte, ancak bu referansların bağlayıcılığı çalışandan çalışana değişmektedir. Böylece kamusal hizmette verimlilik ve inisiyatif alma büyük ölçüde bireysel etik anlayışa bırakılmaktadır.

"Yani çalışıyoruz çalışıyoruz da burada uzayıp kısalamazsın. Ben bu bünyede çalışmayanları suçlamıyorum" (Ka44, EÇ, Kamu)

Modern kurumsal yapılarda bazı çalışanlar, performans kriterlerinin sayısal hedeflere dayalı olmasını netlik ve adalet açısından olumlu bir unsur olarak görürken; bazıları ise geri bildirim süreçlerinin yalnızca performansa odaklı değil, aynı zamanda bireysel gelişimi destekleyecek şekilde yapılandırılması gerektiğini ifade etmektedir. Bu sistemin, ekip yönetimini kolaylaştırdığı ve çalışan takibini daha şeffaf hâle getirdiği yönündeki görüşler ise kurumsal işleyişe dair olumlu bir algının göstergesi olarak öne çıkmaktadır.

"Sayısal hedeflerin olduğu, yüzdelerin olduğu, adetlerin olduğu şekilde performans kriterlerini düzenlettim şu an yaptığımız işi yansıtıyor denetim sistemi." (Ka27, EY, Modern)

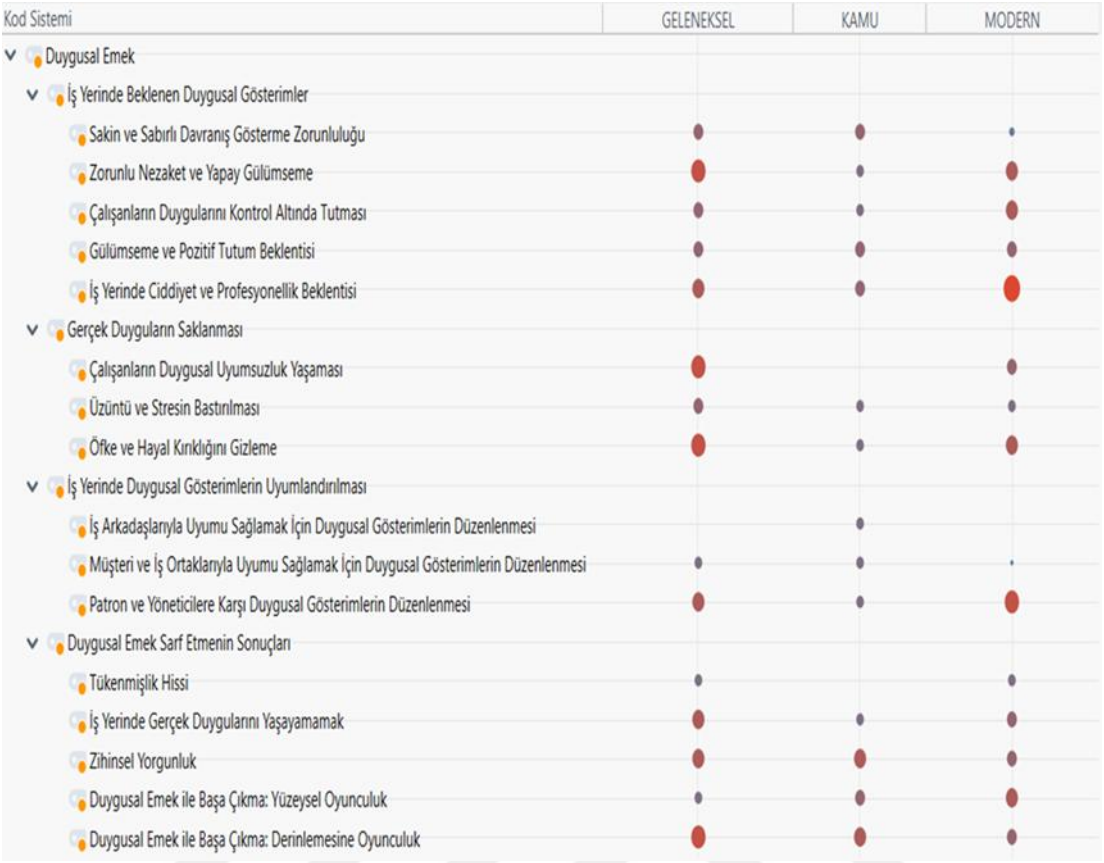
"Performans sistemi olunca ekibi hem değerlendirmesi hem de yönetmesi daha kolay." (Ka25, KY, Modern)

Farklı kurumsal yapılar arasında performans değerlendirme sistemleri açısından belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Geleneksel kurumlarda sistemsizlik, kamu kurumlarında yapısal durağanlık, modern kurumsal yapılarda ise ölçülebilirlik ön plandadır. Performans sistemlerinin çalışanlar üzerindeki etkisi yalnızca teknik bir değerlendirme biçimiyle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda kurumsal adalet, gelişim fırsatları ve aidiyet

duygusu ile de yakından ilişkili bir alanı kapsamaktadır. Kurumun çalışanı nasıl gördüğü ve onun emeğini ne şekilde tanıdığı, performans sistemlerinin niteliğinde somutlaşmaktadır. Bu bağlamda, performans sistemleri yalnızca işin değil, aynı zamanda çalışanın kimliğinin ve kurumdaki yerinin tanımlandığı bir özneleşme zemini hâline gelmektedir (Foucault, 2000). Aynı zamanda, kurum kültürünün bir yansıması olarak performans sistemleri, örgütsel değerlerin ve normların çalışan davranışları üzerindeki etkisini görünür kılmaktadır (Schein, 2010).

4.3 Duygusal Emek

Çalışma yaşamı, fiziksel ya da bilişsel emek süreçlerinin yanı sıra bireylerin duygularını yönetmelerini ve belirli duygusal gösterimleri sergilemelerini gerektiren karmaşık bir yapıya sahiptir. Özellikle hizmet sektörünün ve insan ilişkilerinin yoğun olduğu kurumsal yapılarda, çalışanlardan yalnızca iş tanımlarına uygun davranmaları değil, aynı zamanda kurumsal beklentilere uygun duygusal gösterimler sergilemeleri (emotional display) de beklenmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Arlie Hochschild (1983), "duygusal emek" olarak adlandırdığı kavram çerçevesinde özellikle hizmet üreten kurumlarda çalışanın duygusunun bir değişim değeri olduğunu vurgulamış; sektörel ve kurum kültürüne dayalı duygusal gösterim beklentilerinin zamanla normlara dönüştüğünü belirtmiştir. Hochschild'e göre duygusal emek, çalışanın kendi iç dünyası ile kurumun normları arasındaki mesafeyi yönetme çabasını ifade etmektedir. Buna karşılık Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeği daha çok rol gereklerinin bir parçası olan davranışsal gösterimlerle ilişkilendirmiş ve çalışanın ne hissettiğinden çok, nasıl görünmesi gerektiğini vurgulamıştır. Kurumun yapısal özellikleri, sektörün beklentileri ve iç yapıdaki statü-aidiyet ilişkileri, bu duygusal gösterimlerin yönetim sürecindeki niteliği belirlemekte; farklı kurumsal yapılarda çalışanlar farklı duygusal gösterim biçimlerine yönlendirilmektedir. Bu bölümde, duygusal emeğin kurumsal bağlamda nasıl yapılandığı ve çalışan deneyimlerine nasıl yansıdığı incelenmiştir.



Şekil 5. Duygusal Emek Temasının Ağırlıklı Grafiği

Şekil 5'te sunulan Duygusal Emek Temasının Ağırlıklı Grafiği, bu çalışmada incelenen üç farklı kurumsal yapıda (geleneksel, kamu ve modern) duygusal emeğin nasıl çeşitlendiğini ve hangi boyutlarda yoğunlaştığını ayrıntılı biçimde ortaya koymaktadır. Ağırlıklı grafik incelendiğinde, özellikle geleneksel yapılarda gerçek duyguların bastırılmasının yoğun biçimde deneyimlendiği; kamu kurumlarında ise mesleğin gerektirdiği yapay duygusal gösterimlere yönelik belirli kalıpların süreklilik arz ettiği görülmektedir. Modern yapılarda ise duygusal emeğin daha çok profesyonellik, ölçülülük ve müşteri beklentilerine odaklı olarak yapılandığı gözlemlenmektedir.

4.3.1 İş yerinde beklenen duygusal gösterimler

Çalışma yaşamında duygusal tutumların yönetimi, çalışanların günlük deneyimlerinin ayrılmaz bir parçası hâline gelmiştir. Özellikle hizmet temelli ilişkilerin yoğun olduğu kurumlarda çalışanlardan yalnızca görevlerini yerine getirmeleri değil, aynı zamanda duygularını denetleyerek kuruma uygun duygusal davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Geleneksel yapılarda bu beklenti daha çok bireysel ilişkiler ve kültürel

kodlar üzerinden şekillenirken, modern yapılarda duyguların kontrolü daha sistematik ve profesyonel bir düzeyde ele alınmaktadır. Kamu kurumlarında ise duygusal davranış normları görev sorumluluğunun bir uzantısı olarak değerlendirilmekte, vatandaşla temas anları belirleyici olmaktadır. Bu durum, çalışma yaşamı bağlamında duygusal emeğin yalnızca bireysel bir düzenleme biçimi değil, aynı zamanda kurumsal normlar çerçevesinde şekillenen bir kontrol mekanizması olduğunu göstermektedir (Grandey, vd., 2013).

"Sakin kalmak, anlayışılı olmak, güven vermek, ılımlı olmak. Karşımızdakini her şeyden bağımsız bir insan olarak değerlendirmek. Güler yüz de önemli, bize yük olmadığını hissettirmek." (Ka48, KY, Kamu)

"Online platformda kamera kapalıyken agresif tondan ziyade uzlaşmacı, ortamı sakinleştirici ve ara bulucu bir ton bekleniyor. Uzaktan kavga etmek ve gerilmek yüz yüzeye göre çok daha kolay. Aynı şekilde düşük motivasyon ve düşük moral de sese yansımamalı, başkalarını da etkiliyor." (Ka23, EY, Modern)

Çalışanların duygularını kontrol altına alarak kendilerinden beklendiğini söyledikleri sabırlı ve anlayışlı bir tutum sergilemeleri, pek çok kurumsal yapıda temel bir norm hâline gelmiştir. Özellikle geleneksel yapılarda, çalışanlardan sınırsız sabır göstermeleri açıkça beklenmekte; bu durum bireysel öfke, kırılganlık ve diğer içsel tepkilerin bastırılmasını zorunlu kılmaktadır. Böyle bir bağlamda çalışan, gerçek duygularını ifade etmek yerine, kurumsal beklentilere uygun bir duygusal tutumu sürdürmeye çalışmakta; bu da bireyde içsel bir çatışma ve duygusal gerilim yaratmaktadır. Hochschild'in (1983) duygusal emek kavramsallaştırması, çalışanın hissetmediği duyguları sergilemeye zorlanmasını ve bu zorunluluğun psikolojik etkilerini anlamlandırmak açısından önemli bir kuramsal zemin sunmaktadır.

"Evet, sabırlı, böyle sınırsız bir anlayış takınmam gerekiyor." (Ka6, KY, Geleneksel)

"Çünkü burada duygularımı çok ifade edemiyorum, sabırla anlatmam gerekiyor, anlamasa da anlatmam gerekiyor." (Ka3, EÇ, Geleneksel)

Modern kurumsal yapılarda, duygusal gösterimlerin profesyonelce denetimi özellikle yönetim kademelerinde çalışan bireyler için temel bir sorumluluk alanı olarak

tanımlanmaktadır. Yoğun iş temposu ve yüksek baskı altında görev yapan yöneticilerden, kendi içsel duygusal durumlarını ekiplerine yansıtmamaları beklenmektedir. Bu durum, çalışma yaşamda duyguların bireysel alanın sınırlarında tutulması gerektiği yönündeki örtük beklentiyi yansıtmakta; duyguların bastırılması ya da gizlenmesi profesyonellik göstergesi olarak kodlanmaktadır.

"Ben de takım lideri olarak duygularımı çok belli etmeden, sakin kalmaya çalışıyorum. Özellikle stresli zamanlarda panik yapmadan ilerlemek çok önemli." (Ka38, KY, Modern)

"Toksik çalışan, kendi negatifliğiyle herkesi etkilemesin diye, sen yönetici olarak yukarıdan aşağıya doğru pozitifliğin akmasını sağlamaktan sorumlusun." (Ka40, EY, Modern)

Kurumsal yapılarda çalışanlardan beklenen duygusal davranış biçimleri arasında yer alan zorunlu nezaket ve yapay gülümseme davranışlarının, özellikle geleneksel örgütlerde önemli bir baskı unsuru hâline geldiği anlaşılmaktadır. Çalışanlardan, içinde bulundukları ruh hâline bakılmaksızın güler yüzlü, sakin ve olumlu bir tutum sergilemeleri beklenmektedir. Bu bağlamda gülümseme, yalnızca kişisel bir ifade biçimi değil, aynı zamanda kurumun dışa dönük temsiline hizmet eden bir gösterge olarak işlev görmektedir. Çalışanlar, kurumsal beklentilere uyum sağlamak adına kendi duygusal deneyimlerini yok saymakta; içsel sıkıntılarına rağmen dışsal bir neşe hali sergilemek durumunda kalmaktadır. Duyguların içsel birer deneyim olmaktan çıkarılıp, kurumsal birer gösterene dönüştüğü bu yapı, bireyin öznel alanında bir dönüşüme ve duygusal yabancılaşmaya zemin hazırlamaktadır.

Bu bulgu, Marx'ın "emeğe yabancılaşma" kavramıyla değerlendirildiğinde, duyguların da tıpkı fiziksel emek gibi bireyin öz benliğinden koparıldığını göstermektedir. Marx'a göre yabancılaşmış emek, bireyin üretim sürecine, ürününe ve en nihayetinde kendisine yabancılaşmasına neden olur. Duyguların kurumsal normlara göre düzenlenmesi ve çalışanın hissettikleriyle gösterdikleri arasındaki farkın giderek artması, emeğin kişisel bir ifade olmaktan çıkarak kurumsal bir temsile dönüşmesine yol açmaktadır. Bu dönüşüm, çalışanın yalnızca yaptığı işten değil, zamanla kendi içsel dünyasından da uzaklaşmasına neden olmakta; böylece duygusal emek de yabancılaşmanın farklı bir biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Tabi o işi gülümseyerek çözmek zorundasınız. En azından yalnız kalana kadar gülümsemek zorundasınız.” (Ka7, EÇ, Geleneksel)

“Gülümsemek mecburi. Aslında hiç istemiyorum ama o anda öyle olmak zorundayım.” (Ka2, KÇ, Geleneksel)

Kamu kurumlarında ise zorunlu gülümseme, özellikle vatandaşla doğrudan temasın yaşandığı hizmet alanlarında belirgin bir beklenti hâline gelmektedir. Çocuklar, yaşlılar veya kırılgan gruplarla çalışan kamu görevlilerinden, kişisel duygu durumlarından bağımsız olarak sürekli pozitif, sabırlı ve güven verici bir tutum sergilemeleri beklenmektedir. Gülümsemek sadece nezaket göstergesi değil, aynı zamanda mesleki bir yeterlilik ve etik sorumluluk göstergesi olarak kurumsal normlar içinde yerini almaktadır. Bu durum, çalışanın içsel duygularıyla mesleki rol beklentileri arasındaki uyumsuzluk nedeniyle, rol çatışması ve duygusal disonans yaşamasına yol açabilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Özellikle kamusal görevlerde çalışan bireyler, vatandaşla kurulan ilişkilerde sürekli olarak olumlu duygusal tutumlar sergilemeleri beklendiğinde, kişisel duygularını bastırmak veya yeniden düzenlemek zorunda kalmakta; bu da duygusal emek sürecinde yoğun bir bilişsel ve psikolojik yük oluşturmaktadır.

> Buradakiler tiyatro oyuncusu gibi. Mesela ağladığın ya da üzüldüğün bir şey varsa, bilgisayar başında bir iş yapıyorsan ağlamaya devam edersin ama karşıladığın kitle genelde küçük yaş grubu olduğu için muhakkak odanın kapısını açtığın an güler yüzlü bir şekilde onları karşılamak zorundasın. (Ka42, KÇ, Kamu)

“Kendimi hiç yansıtmadan, değiş ton ton diyorum ve çalışma moduna geçiyorum” (Ka51, KÇ, Kamu)

Modern kurumsal yapılarda pozitif tutum, yalnızca dış müşteriye ya da hizmet alıcılara yönelik bir beklenti değil, aynı zamanda kurum içi iletişim kültürünün de temel bir parçası hâline gelmektedir. Bu bağlamda, ekip toplantıları, iç yazışmalar ve yöneticiyle ilişkilerde bile olumlu bir duygu atmosferi yaratılması beklenmektedir (Grandey, 2000). Pozitif tutum, çalışanın profesyonelliğinin, aidiyet düzeyinin ve kurumsal değerlere uyumunun bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Gerçek duyguların bastırılması ya

da duygusal gösterimlerin kurumsal beklentilere uygun şekilde yeniden yapılandırılması, çalışanların duygusal emek üretimini yoğunlaştırmakta; bu da zamanla duygusal yorgunluk, yabancılaşma ya da rol çatışması gibi sonuçlara zemin hazırlayabilmektedir (Hülsheger ve Schewe, 2011).

"Çok yapay hissettiriyor. Yoğun bir projenin bitişinin ertesi günü şimdi buna başlıyoruz denildiğinde bizden coşkuyla ooo hayırlı olsun tamam hemen hadi ona da başlayalım dememiz bekleniyor." (Ka25, KY, Modern)

"Bazen öyle zamanlar oluyor ki, aslında hiç konuşmak istemesem de gün içinde birçok toplantı yapmak ve gülümsemek zorunda kalıyorum." (Ka38, KY, Modern)

Çalışanlardan sürekli beklenen pozitiflik, zamanla gerçek duyguların bastırılmasına ve bireyin doğal tepkilerini sergilemekte zorlanmasına neden olabilmektedir. Özellikle stresin yoğun yaşandığı dönemlerde, bu durum çalışanların duygusal emek yükünü artırmakta ve psikolojik dayanıklılığı zorlamaktadır (Morris ve Feldman, 1996). Kurumsal bağlamda pozitifliğin, stratejik bir iletişim aracı olarak değerlendirildiği görülmektedir; çalışanların pozitif tutumları hem iç iletişimde hem de dış temsilde birer performans göstergesi hâline gelmektedir (Grandey, 2003). Ancak neredeyse zorunlu hâle gelen bu 'yapay' pozitifliğin, çalışanlarda sahicilik hissini zedelediği ve zamanla duygusal tükenmişlik ya da rol çatışması gibi olumsuz sonuçlara yol açtığı katılımcı görüşlerine de yansımaktadır (Brotheridge, 2002).

"Pozisyonum dolayısıyla, saygı duymadığım halde, duyuyormuş gibi yaptığım, çok güler yüzle davrandığım insanlar oluyor maalesef. Enerjik ve yardımsever kalmaya devam ediyorum." (Ka26, KÇ, Modern)

"Enerjim düşük olsa bile belli bir enerji seviyesiyle o toplantıyı yapma zorunluluğum var, karşı taraf da demoralize olmasın diye." (Ka39, KY, Modern)

Duygusal emeğin sergilenmesinin bir başka nedeni ise, çalışanların iş yerindeki ciddiyet ve profesyonellik beklentilerine uyum sağlama zorunluluğudur. Özellikle yönetim pozisyonunda bulunan bireylerden, yalnızca görevlerini etkin biçimde yerine getirmeleri değil, aynı zamanda temsil ettikleri otoriteyi duygusal tutumlarıyla da yansıtmaları beklenmektedir. Bu beklenti, yöneticilerin ya da lider pozisyonundaki çalışanların, öfke,

kaygı veya kararsızlık gibi insani duygularını bastırarak, her durumda kontrollü ve tutarlı bir duruş sergilemelerini zorunlu kılmaktadır. Kurumsal otoritenin duygusal temsili, yalnızca görev tanımlarına değil, aynı zamanda görünmeyen bir duygusal emeğe de dayanmaktadır. Sennett'in (2014) "görünmeyen emek" olarak tanımladığı bu türden çabalar, ölçülemeyen ancak iş yerindeki düzenin ve itibarın sürdürülmesi için vazgeçilmez olan davranış örüntülerini içermektedir. Bu çaba çoğu zaman kurumsal takdir mekanizmalarının dışında kalmakta, duygusal yük ise görünmezliği içinde büyümektedir. Diğer yandan, Foucault'nun (2021) özneleşme süreçlerine dair çözümlemeleri bu durumu anlamada açıklayıcıdır. Kurumsal normlar doğrultusunda duyguların sürekli denetlenmesi, bireyin kendisini kurumun beklentileri çerçevesinde biçimlendirmesine neden olmakta, çalışanı disipline eden bir iç denetim mekanizması üretmektedir. Böylece birey, yalnızca dışsal baskılarla değil, kendi içselleştirilmiş normları aracılığıyla da özne hâline gelmektedir.

Sonuç olarak, profesyonellik adına sergilenen bu duygusal tutumlar hem bireysel duyguların bastırılmasına hem de görünmeyen bir emek biçiminin sürekli yeniden üretilmesine yol açmaktadır. Bu durum, duygusal emeğin yalnızca müşteri ilişkilerinde değil, kurumsal otoritenin inşasında da temel bir rol oynadığını göstermektedir.

"Hiç kendim gibi olmuyor bazen mesela sinirli bir insan olamıyorum. Yani otoriter bir insan olamıyorum. Ama benden sürekli daha dik durmam bekleniyor." (Ka2, KÇ, Geleneksel)

"Herkes aslında arkadaşım ama pozisyon itibariyle bir yere gittiğim zaman ciddi ve mesafeli davranmak zorundayım." (KA1, EY, Geleneksel)

Kamu kurumlarında profesyonel davranış beklentisi, kurumsal saygınlığın korunması ve vatandaşla kurulan ilişkilerin niteliği çerçevesinde şekillenmektedir. Bu yapılarda çalışanlardan, kişisel duygularını denetim altında tutmaları ve görev sorumluluğuna uygun biçimde kontrollü duygusal gösterim sergilemeleri beklenmektedir. Kamu çalışanları, görevlerini yerine getirirken bireysel duygularını bastırmakta ve kurumsal rollerinin gerektirdiği biçimde duygusal gösterimlerini yeniden yapılandırmaktadır (Çetin ve Basım, 2010). Bu durum, duygusal emeğin kamusal hizmetlerde yalnızca bir iletişim biçimi değil, aynı zamanda işin kendisi hâline geldiğini ortaya koymaktadır. Kamu

görevlisinin işini "iyi yapması" artık sadece teknik olarak görevini yerine getirmesiyle değil, aynı zamanda duygularını uygun şekilde yönetmesi ve yansıtmasıyla da değerlendirilmektedir. Benzer şekilde, kamu çalışanlarının yalnızca teknik becerilerle değil, aynı zamanda duygusal kapasiteleriyle de değerlendirildiği; dolayısıyla duygusal emeğin kamu hizmetinin ayrılmaz bir boyutu olduğu belirtilmektedir (Guy, vd., 2008).

"Geldiğimde suratım beş karış olabilirken bir telefon çaldığı anda ya da vatandaş geldiği anda bitiyor. Çünkü görevin sorumluluğu var." (Ka43, KÇ, Kamu)

"Daha ciddi olmak gerek, o denge çok önemli, ciddiye alması gerek çocuk için söyleneni yoksa tedavi başlayamıyor mesela." (Ka42, KÇ, Kamu)

Geleneksel kurumsal yapıda ciddiyet beklentisi, yalnızca resmi protokollerle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda kurum kültürünün içselleştirilmiş bir yansıması olarak çalışan davranışlarını belirlemektedir. Bu yapılarda çalışanlar, samimi ilişkiler kurdukları anlarda bile kurumun değerlerini, normlarını ve hiyerarşik yapısını temsil ettiklerinin farkında olarak hareket etmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987). Dolayısıyla gündelik ilişkilerde bile belirli bir mesafe ve kontrollü tutum sürdürme gerekliliği, çalışanın içsel doğallığı ile kurumsal temsiliyet arasındaki sınırları bulanıklaştırmakta ve duygusal gerilime neden olmaktadır (Grandey, 2000).

"Ben mesela çılgın bir ruhum biraz ama burada öyle olmuyor, burada hep hanımefendi olmak zorundayım." (Ka4, KY, Geleneksel)

"Mizacım serttir, olmaz deyip kesip atarım ama burada bu 'aile' içinde neden olmaz açıklamak zorundayımı." (Ka9, KÇ, Geleneksel)

Modern kurumsal yapıda profesyonellik anlayışı, işin niteliği ve performans göstergeleriyle iç içe geçmiş durumdadır. Bu yapılarda profesyonellik yalnızca dışa dönük ciddi bir duruşu değil, aynı zamanda analitik düşünme, planlama ve çözüm üretme süreçlerini kapsayan bir yetkinlik alanı olarak tanımlanmaktadır. Profesyonellik, çalışanların yalnızca davranışlarını değil, aynı zamanda düşünme ve karar alma biçimlerini de belirleyen kurumsal bir norm olarak işlev görmektedir (Gorman ve Sandefur, 2011). Bu durum, özellikle performans kültürünün belirgin olduğu modern

yapılarda, profesyonel tutumun hem bireysel yeterlilik hem de kurumsal temsil açısından kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Kandemir, 2020).

"Burada çalışacaksan hem iletişimin çok kuvvetli olmalı, yeri geldiğinde hoşgörüyle yaklaşabilmeli yeri geldiğinde de çok kesin, net çizgilerle doğruyu ifade edebilmelisin, herkese göre değil." (Ka24, KÇ, Modern)

"Rutinin dışında kriz çözmek benim işim, çok anlık gelişiyor işler ve her gün birbirinden çok farklı işler de yapabiliyorum açıkçası." (Ka26, KÇ, Modern)

İş yaşamında profesyonelliğin ve duygusal kontrolün iç içe geçtiği bir diğer alan ise toplantılar ve birebir iletişim süreçleridir. Özellikle modern kurumsal yapıda bu süreçler, çalışanın hem bilgi akışını yönetmesi hem de duygusal tutarlılığını koruması gereken alanlar olarak değerlendirilmektedir. Toplantılarda duyguların açıkça ifade edilmesi, çoğu zaman profesyonellikten sapma olarak algılanmakta; bunun yerine dengeli, tutarlı ve olumlu bir iletişim dili benimsenmesi beklenmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987). Bu tür kurumsal yapılarda çalışanlar, yalnızca görev tanımlarına uygun biçimde üretkenlik göstermekle kalmamakta; aynı zamanda kurumun normatif yapısını yeniden üretme ve sürdürme işlevini de üstlenmektedirler. Duygusal kontrol, böylelikle yalnızca bireysel bir beceri değil, kurumsal bir norm ve performans ölçütü hâline gelmektedir (Fineman, 2003).

"Ben de yönetici olarak duygularımı çok belli etmeden, sakin kalmaya çalışıyorum. Özellikle stresli zamanlarda panik yapmadan ilerlemek çok önemli." (Ka28, EY, Modern)

"Hafif bir tebessüm, ilgilenmesem de sohbet açma. O kişiye değer verdiğimi hissettirecek bir iletişim, ancak daha sonra konuya geçebilmek." (Ka27, EY, Modern)

Yukarıda sunulan bulgular, iş yerlerinde çalışanlardan beklenen duygusal gösterimlerin yalnızca bireysel tutumlara indirgenemeyecek kadar karmaşık ve çok katmanlı bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Kurumsal yapıların kültürel, yönetsel ve sektörel farklılıkları doğrultusunda şekillenen bu beklentiler, duygusal emeğin sistematik biçimde üretildiği kurumsal ortamların varlığına işaret etmektedir (Hochschild, 1983). Güler yüzlü olmak, sakin kalmak, sabırlı davranmak ve profesyonel bir duruş sergilemek, çalışanların gündelik pratiklerine içkinleşmiş ve bireysel tercihten öteye geçerek

kurumsal normlara dönüşmüştür (Ashforth ve Humphrey, 1993). Bu durum, Foucault'nun özneleşme ve iktidar ilişkileri bağlamında ifade ettiği üzere, bireyin davranışlarının görünmez denetim mekanizmaları yoluyla düzenlenmesi ve içselleştirilmesiyle açıklanabilir (Foucault, 1977). Böylece duyguların ifade edilmesinden çok, yönetilmesinin beklendiği bir kurumsal düzen içinde, çalışanların öznel deneyimleri, normatif yapılarla şekillenen bir iktidar alanı içerisinde yeniden inşa edilmektedir.

4.3.2 Gerçek duyguların saklanması

Kurumsal yapılarda görev yapan çalışanlar, yalnızca iş tanımlarına uygun davranışlar sergilemekle kalmamakta, aynı zamanda belirli duygusal beklentilere de uyum sağlamak durumunda kalmaktadır. Bu durum, gerçek duygu durumlarını bastırmalarına veya yeniden yapılandırmalarına neden olan bir özdenetim süreci yaratmaktadır. Özellikle geleneksel hiyerarşik yapılarda, ast-üst ilişkilerinin dikey ve otoriter niteliği, çalışanların düşünce ve duygularını açıkça ifade etmelerini zorlaştırmakta; bu da çalışanların içsel deneyimlerini görünmez hâle getirmektedir. Açık iletişimin sınırlı olduğu bu yapılarda, bireylerin kendi duygularıyla kurumsal normlar arasında bir uyumsuzluk yaşadığı; bu uyumsuzluğun zamanla kurumsal aidiyet duygusunda zedelenmeye yol açtığı görülmektedir. Gerçek duyguların bastırılması, yalnızca bireysel düzeyde bir içsel çatışma üretmekle kalmamakta, aynı zamanda özneleşme süreçlerinin kurum merkezli bir biçimde biçimlenmesine de neden olmaktadır. Bu çerçevede çalışan, kendi iç dünyasını kontrol altına alarak, kurumsal disiplin mekanizmalarının etkisiyle şekillenen bir özneye dönüşmektedir (Foucault, 2000).

"Söyleyemedikleriniz de içinizde sizi yorabiliyor çünkü." (Ka13, KY, Geleneksel)

"Kararlarda bir şey değişmeyeceğini biliyorsam, o zaman kendim gibi hissetmediğim, olmadığım zamanlar oluyor, onaylıyormuş gibi yapıyorum" (Ka5, EÇ, Geleneksel)

Duygusal uyumsuzluk yaşayan bireylerin yalnızca iş ortamıyla sınırlı kalmayan bir psikolojik baskı altında oldukları görülmektedir. Özellikle duygularını açıkça ifade edemeyen bireylerde bu bastırmanın özel yaşama taşındığı; ev ortamında öfke, kırgınlık ya da huzursuzluk şeklinde dışavurumlara neden olduğu belirtilmektedir. Geleneksel kurumsal yapılarda yer alan katılımcıların, duygularını baskılamak yerine başka zaman ve bağlamlarda ortaya koydukları anlaşılmaktadır. Bu durum, Hochschild'in (1983)

literatüre kazandırdığı duygusal emek kavramının uzantısı olarak değerlendirilen "duygusal artık" (emotional residue) olgusunu düşündürmektedir. Hochschild'e göre, bireyin iş yerinde bastırdığı ya da yeniden yapılandırdığı duygular, mesai sonrasında zihinsel ve bedensel düzeyde bir tortu olarak bireyin gündelik yaşamına sızmakta, duygusal yorgunluk ve tükenmişliğe yol açmaktadır. Dolayısıyla, çalışma ortamında bastırılan duygular yalnızca iş ile sınırlı kalmamakta, bireyin tüm yaşam alanlarını etkileyen bir psikolojik yük haline gelmektedir (Grandey, 2000).

"Burada ben sürekli krize giriyorum aslında sonra eve gidip patlıyorum. Eşim diyor, sinirini bize yönelttin diye." (Ka6, KY, Geleneksel)

"Sürekli insanın kafası çelişiyor gün içinde. İçimle dışım çelişiyor." (Ka1, EY, Geleneksel)

Çalışanların gizlemek zorunda kaldıkları öfke, kırgınlık ve hayal kırıklığı, yalnızca geleneksel kurumsal yapılarda değil, modern şirket yapılarında da belirgin biçimde hissedilmektedir. Özellikle müşteri ya da paydaş ilişkilerini yöneten pozisyonlarda görev alan kişilerden, kendi içsel duygularını bastırarak sürekli pozitif bir izlenim yaratmaları beklenmektedir. Bu tür beklentiler, duyguların sistematik biçimde bastırılmasına ve çalışanların gerçek duyguları ile sergiledikleri duygusal gösterimler arasında ciddi bir uyumsuzluk yaşamalarına neden olmaktadır. Modern yapılar, açık iletişim ve duygusal şeffaflık gibi ilkeleri ön plana çıkarsa da çoğu durumda bu ilkeler söylem düzeyinde kalmakta; çalışanlar performans odaklı kültür içinde gerçek duygularını ifade etme konusunda kendilerini sınırlı hissetmektedir. Hochschild (1983), bu tür ortamlarda bireyin "duygusal emek" üretmek zorunda kalmasının, uzun vadede iş tatminini olumsuz etkilediğini ve bireyin içsel dünyasıyla kurumsal rolü arasında bir çatışma yarattığını vurgulamaktadır. Bu çatışma, özellikle modern kurumsal yapılarda görünmeyen ancak yoğun biçimde deneyimlenen bir duygusal yük olarak ortaya çıkmaktadır (Zapf, 2002).

"Değişmeyeceğini bildiğim kararlarda birkaç denemeden sonra kanıksamış gibi davranıyorum yalandan." (Ka24, KÇ, Modern)

"Gerçekten üzgün ya da yorgun olduğum zamanlarda bile bunu yansıtmamaya çalışıyorum. Bu da çok yorucu." (Ka30, KÇ, Modern)

Kamu kurumlarında görev yapan çalışanlar, vatandaşla doğrudan temas hâlinde olmaları nedeniyle duygusal gösterimlerini daha sık kontrol etme gerekliliğiyle karşı karşıya kalmaktadır. Kamu hizmetinin profesyonel görünümünün korunması yönündeki kurumsal beklenti, çalışanların duygularını gizlemesini olağan ve gerekli bir pratik hâline getirmektedir. Bu bağlamda, kamu çalışanlarının duygu denetimi konusundaki yükleri çoğu zaman kurumsal kimliğin bir parçası olarak içselleştirilmektedir. Guy, Newman ve Mastracci (2008), kamu hizmetinde duygusal emeğin yalnızca kişisel bir özellik ya da bireysel bir beceri değil, hizmetin doğasına içkin yapısal bir unsur olduğunu vurgulamaktadır. Onlara göre, kamu çalışanları duygusal kapasiteleri sayesinde yalnızca işlevsel değil, aynı zamanda ilişkisel bir görev icra etmekte; bu da duygusal emeği kamu hizmetinin ayrılmaz ve sürekli üretilen bir boyutu hâline getirmektedir.

"Duygusal bir insanım, başlarda hanede (vatandaşın evi) kendimi tutup çıkışta ağlıyordum. Yıllar içinde mesafelenmeyi öğrendim. Etkilenmiyorum desem de etkileniyorum, hayatımı etkiliyor kaygı düzeyi olarak." (Ka43, KÇ, Kamu)

"Burada ılımlı, sakin ve anlayışlıyı oynamak zorundasın, vatandaşın buna ihtiyacı var, zaten yaşamı zor." (Ka51, KÇ, Kamu)

Çalışanlar tarafından ifade edilen duygusal çelişkiler, zamanla içsel bir yorgunluğa dönüşmektedir. Kurumsal yaşamın beklentileri doğrultusunda bireyler, neşelerini, öfkelerini veya üzüntülerini kontrol altında tutmak için sürekli bir çaba sarf etmektedir. Bu durum, Goffman'ın (2022) izlenim yönetimi yaklaşımıyla da örtüşmekte; çalışanların, toplumsal rollerine uygun davranışlar sergilemek adına içsel deneyimlerini geri planda tutarak sahne önünde kontrollü bir benlik sunmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

"Enerjimi de neşemi de kendime saklıyorum, burada yeri yok." (Ka8, EY, Geleneksel)

"Hepimiz için güzel bir haber var ama şu o anda sessiz kalmam gerekiyor. Birinin başı yanacak mesela, onun adına üzülmemi de saklıyorum." (Ka6, KY, Geleneksel)

Bazı çalışanlar, temsil ettikleri kurumsal kimliği kendi kişisel kimliklerinden ayırmakta güçlük çekmekte; bu durum, duygularla roller arasında çatışmalar yaşanmasına neden olmaktadır. Özellikle üst düzey yöneticileri veya kurumun genel değerlerini temsil etmekle yükümlü olan çalışanlar, zaman zaman kendi inanç ve tutumlarıyla örtüşmeyen

söylem ya da davranışları sergilemek zorunda kalmaktadır. Bu temsil yükü, bireyin içsel dünyasında psikolojik bir gerilim yaratır ve duygusal emeğin görünmeyen ancak yoğun biçimde deneyimlenen bir boyutunu oluşturur. Goffman'ın (2022) "rol mesafesi" kavramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, bireyin benliği ile üstlendiği kurumsal rol arasındaki uyumsuzluk, duyguların bastırılmasını ve sahne arkasında başka bir benlik hâlini sürdürebilmek için sürekli bir özdenetim geliştirmesini gerektirir. Bu tür durumlarda duygusal emek, yalnızca belirli anlarla sınırlı kalmamakta; süreğen ve yoğun bir şekilde sergilendiğinde bireysel yıpranmayı artırmakta, aynı zamanda kurumsal aidiyet duygusunda da aşınmalara yol açmaktadır (Hochschild, 1983).

"Patron benden bahsederken bizim gözümüz kulağımız der... İnanmıyorum öyle olduğuna ama gülemiyorum da çünkü o zaman da kendimi kötü hissediyorum." (Ka11, EY, Geleneksel)

"Sessiz kalmayı tercih ediyorum patron ne derse o, orada artık o mücadeleyi zaten bırakıyorum." (Ka15, EÇ, Geleneksel)

Yönetici konumundaki çalışanlar, yalnızca kendi duygularını gizlemekle kalmamakta, aynı zamanda ekip üyelerinin duygusal durumlarını da yönlendirme ve dengeleme sorumluluğunu üstlenmektedir. Bu durum, lider pozisyondaki bireylerin sürekli bir duygusal denetim hâlinde kalmalarına ve kurumsal dengeyi sağlama yükünü içselleştirmelerine neden olmaktadır. Duygularını açıkça ifade etmeden, kurumsal beklentilere uygun şekilde liderlik etme gerekliliği, zamanla bireyin öz benliğiyle kurumsal rolü arasında bir mesafe oluşmasına yol açabilmekte; bu da kişinin kendilik algısında aşınmalara neden olabilmektedir. Sennett'in görünmeyen emek ve karakter aşınması kavramları bağlamında değerlendirildiğinde, duyguların bastırılarak yönetilmesi, yöneticilerin duygusal sermayesinin tüketilmesine ve içsel tükenmişliğin derinleşmesine zemin hazırlamaktadır (Sennett, 2014).

"Yorucu oluyor, duyguları saklamak zorundasınız. Yabancı bir kişi gelmiş şirketimize, ailemize... Ona tabii ki her şeyi yansıtmamak lazım." (Ka7, EÇ, Geleneksel)

"Ekibe görev vererek dikkati duygulardan uzaklaştırıyorum, negatif durumda panik hali yaratmamak için." (Ka36, KY, Modern)

“Proje yönetirken endişeyi saklamak durumundayım, çünkü ekibi yukarıda tutmam gerekiyor, onlara yansıtırsam kaygı daha da büyür. Ya da bu endişelerimi yönetime yansıtırsam bu sefer yöneticilik kapasitem sorgulanacak.” (Ka25, KY, Modern)

Gerçek duyguların gizlenmesi, yalnızca işyeri ortamındaki sosyal normların bir sonucu değil; aynı zamanda iş güvencesi, kariyer beklentileri ve kurumsal aidiyet gibi yapısal faktörlerle de yakından ilişkilidir. Özellikle duygularını bastırmak zorunda kalan çalışanların zamanla iş doyumlarında azalma ve örgütsel bağlılıklarında zayıflama yaşadıkları görülmektedir. Kurumsal kültürün bu gizleme eğilimini destekleyecek biçimde yapılandırılması ise, duygusal emek yükünü artırarak bireylerin psikolojik iyi oluşlarını uzun vadede tehdit edebilmektedir. Bu durum, duyguların yalnızca bireysel değil, kurumsal süreçler içinde biçimlendiğini göstererek, Foucault’nun (2000) öznenin denetim altında üretildiğine ilişkin yaklaşımıyla da örtüşmektedir. Duyguların yönetimi, burada bir iktidar pratiğine dönüşmekte ve bireyin öznel varlığı kurumsal rasyonaliteye göre şekillendirilmektedir (Foucault, 2000). Bu nedenlerle duygusal emek, yalnızca bireysel bir duygulanım deneyimi değil, aynı zamanda kurumsal ve kültürel olarak biçimlenen bir temsil biçimi olarak da karşımıza çıkmaktadır (Hochschild, 1983).

Gerçek duyguların gizlenmesi, çalışanların kurumsal kimlikleri ile bireysel benlikleri arasında uzun vadede kopuşlara neden olabilmektedir. Geleneksel, kamu ve modern yapıdaki üç farklı kurumda farklı biçimlerde ortaya çıkan bu bastırma pratikleri, her üç bağlamda da çalışanlar için ortak bir zorlanma alanı yaratabilmektedir. Kurumlarda duygusal gösterimlerin sürekli kontrol altında tutulmaya çalışılması, yalnızca anlık bir uyum çabasından ziyade, zamanla duygusal tükenmişliğe ve benlik bütünlüğünde aşınmaya zemin hazırlayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Hochschild’in (1983) duygusal emek kuramı, bu süreci emeğin görünmeyen bir boyutu olarak tanımlarken; Goffman (2022), bireyin sergilediği rol ile içsel benliği arasında oluşan mesafenin yarattığı gerilime dikkat çekmektedir. Kurumsal normların birey üzerindeki etkisini daha yapısal düzeyde açıklayan Foucault (2000) ise, bu denetimin bireyin özneleşme süreçlerini nasıl biçimlendirdiğini ortaya koyarak, duyguların yalnızca bireysel değil, aynı zamanda iktidar ilişkileri içinde kurumsal olarak da üretildiğini vurgulamaktadır.

4.3.3 İş yerinde duygusal gösterimlerin uyumlandırılması

Çalışma ortamında duygusal gösterimlerin uyumlandırılmasının, çalışanların iş arkadaşlarıyla, müşterilerle ve yöneticilerle ilişkilerini düzenlemelerinde belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Özellikle geleneksel kurumsal yapılarda, kişilerarası ilişkilerde samimiyetle resmiyet arasında kurulan denge, çalışanların duygusal ifadelerini biçimlendirme biçimlerini doğrudan etkileyebilmektedir. Bireyler, kurumsal iklimin sürekliliğini korumak adına kimi zaman kendi duygusal gösterimlerini saklamakta veya dönüştürmekte; bu da duygusal emeğin görünmeyen ama sürekli yeniden üretilen bir boyutunu oluşturmaktadır. Goffman'ın (2022) ön sahne ve arka sahne ayrımı, bireyin iş ortamındaki duygusal sunumlarını kurumsal beklentilere göre yapılandırdığını ortaya koyarken; Sennett (2014) ise bu sunumun zamanla içsel bütünlükte çatlaklara yol açabileceğini ve karakter aşınmasına neden olabileceğini vurgulamaktadır. Bu çerçevede duygusal gösterimlerin uyumlandırılması, yalnızca işlevsel bir iletişim pratiği değil, aynı zamanda öznenin biçimlenme sürecine müdahale eden bir kurumsal denetim biçimi olarak değerlendirilebilmektedir.

Kurumsal yapılarda iş arkadaşları arasında sürdürülen uyumlu ilişkilerde, duyguların dışa vurumu çoğu zaman bilinçli olarak düzenlenmektedir. Özellikle günlük etkileşimlerde çatışmadan kaçınmak ya da destekleyici bir iletişim ortamı yaratmak amacıyla olumlu duygular ön plana çıkarılmakta, olumsuz duygular geri planda bırakılmaktadır. Bu bağlamda çalışanların, kendi duygusal deneyimlerini kurumsal uyum adına kontrol altında tutmaları, duygusal emeğin örgütsel ilişkilerde görünmeyen ancak etkili bir boyutunu oluşturmaktadır (Grandey, 2000). Özellikle takım çalışmasına dayalı yapılarda, duygusal düzenleme stratejileri aracılığıyla ilişki bütünlüğü sağlanmakta ve iş birliği kültürü güçlendirilmektedir (Diefendorff vd., 2005).

"Elemanlarla ilgili çok absürt bir fikir de söylense siz ya böyle olur mu diyemiyorsunuz; evet değerlendirelim bu da bir bakış açısı diyorsunuz anlayışla." (Ka13, KY, Geleneksel)

"Sürekli olarak var olan sorunu çözebileceğime dair sonsuz bir inançla yaklaşmam gereken konuşmalar yapıyorum ve böyle davranmak zorundayım yoksa ekip vazgeçer, vazgeçmelerini istemeyiz" (Ka31, Ky, Modern)

"Çalışırken üzüntü, hayal kırıklığı ve öfke de oluyor ama bakan dışarıdan anlayış görür sadece." (Ka45, KÇ, Kamu)

Müşteriler ve iş ortaklarıyla sürdürülen ilişkilerde duygusal gösterimler daha stratejik ve kurumsal bir nitelik kazanmaktadır. Çalışanlar, kurumun dış temsilini üstlendikleri için kişisel duygusal gösterimlerini geri planda tutarak kurumsal beklentilere uygun bir tutum sergilemek zorunda kalmaktadır. Bu durum, duyguların bireysel bir ifade biçimi olmaktan çıkarak, kurumsal imajı destekleyen işlevsel bir gösterim aracına dönüşmesine yol açmaktadır. Özellikle hizmet sektörü çalışanlarından yalnızca görevlerini yerine getirmeleri değil, aynı zamanda belirli duyguları kurumsal beklentiler doğrultusunda göstermeleri beklenmektedir; bu durum, duyguların ticarileştirilmesi ve kurumsal temsiliyetin bir parçası hâline gelmesiyle sonuçlanmaktadır (Hochschild, 1983). Benzer biçimde, işverenlerin çalışanın gerçek duygularından ziyade mesleğin gerektirdiği uygun duygusal gösterimleri görmek istemesi, duyguların kurumsal standartlara uygun biçimde biçimlendirilmesini beraberinde getirmektedir (Kaya, 2013). Bu bağlamda duygusal uyum, yalnızca kişilerarası bir etkileşim pratiği değil, aynı zamanda kurumsal temsiliyetin ve dış paydaşlarla ilişkilerin biçimlendirilmesinde belirleyici bir unsur hâline gelmektedir.

"Bu şirketin dışarıda güçlü bir duruşu var, kurum adına bir yere gideceksem burayı temsil etmenin bir etiketi ve bedeli var, kendim gibi olamam." (Ka8, EÇ, Geleneksel)

"Güler yüz, ılımlı ses tonu ve çözüm odaklı olarak burada var olabiliriz" (Ka7, EÇ Geleneksel)

"Patronu temsilen biriyle konuşuyorsam gülümserim çünkü aksi ihanetmiş gibi. Onu temsil ederken başka davranınca da kendimi kötü hissediyorum." (Ka3, EÇ, Geleneksel)

Kamu kurumunda görev yapan çalışanlar, hizmet sundukları vatandaşlarla doğrudan ve kişisel temas kurmak durumunda olduklarından, duygusal regülasyon süreçlerini genellikle empatik ve destekleyici bir biçimde yürütmektedir. Özellikle hizmet verilen vatandaşın yaşadığı sosyal ya da ekonomik sorunlar dikkate alındığında, çalışanlardan duygusal tepkilerini dengelemeleri, içsel gerilimlerini bastırmaları ve kontrollü bir biçimde iletişim kurmaları beklenmektedir. İstanbul'daki bir ilçe belediyesinde yapılan

araştırmada, kamu çalışanlarının önemli bir kısmının öfke gibi yoğun duygularını gizleyerek sakin kalmaya ve kendilerini kontrol altında tutmaya çalıştıkları belirlenmiştir (Yıldız ve Koçoğlu Sazkaya, 2021).

"Daha enerjik olmak, sabırlı, samimi, sıcak, anlayışlı olmak. Bütün ailenin yaşadığı sorunları görüyorsun, onların da regüle edilmesi gerekiyor." (Ka44, EÇ, Kamu)

Modern kurumsal yapılarda müşteri ve iş ortaklarına yönelik duygusal uyum yalnızca fiziksel ortamlarla sınırlı değildir; dijital iletişim kanalları üzerinden de sürdürülmektedir. Bu durum, ses tonu, yazı dili ve iletişimde kullanılan biçimsel unsurların duygusal gösterim üzerindeki belirleyiciliğini artırmaktadır. Özellikle uzaktan çalışma koşullarında, yüz yüze etkileşim olanaklarının sınırlanması nedeniyle, çalışanların kurumsal beklentilere uygun duygusal gösterimleri dijital araçlar aracılığıyla düzenlemeleri beklenmektedir. Wharton (2009), duygusal emeğin yalnızca fiziksel ortamlarda değil, telefon ve e-posta gibi teknoloji temelli iletişim araçları yoluyla da sürdürüldüğünü vurgulayarak bu dönüşüme dikkat çekmektedir. COVID-19 pandemisi sonrasında yürütülen bir araştırmada da uzaktan çalışan profesyonellerin empati, ilgi ve coşku gibi duygusal tutumları dijital platformlar aracılığıyla sergilemeye devam ettikleri ve bu sürecin duygusal emeği daha karmaşık ve sürekli kıldığı ortaya konmuştur (van Zoonen, vd., 2021). Böylece duygusal emek, yalnızca fiziksel mekânda sergilenen bir pratik olmaktan çıkarak, teknoloji aracılığıyla biçimlenen çok kanallı bir süreç hâlini almaktadır.

"İletişimle iş yaptırmak zorundayım. Bir sebepten dolayı mutsuzsam, sinirliysem ve bunu konuşmama ya da yazı dilime yansıtırsam işimi doğru ilerletmeme engel olabilir, o yüzden olması beklenen şekilde yaklaşıyorum." (Ka24, KÇ, Modern)

"Biz zaten uzaktan çalışıyoruz, ses tonu, his, konuşma tarzı hem ekibi hem de birlikte çalıştığı paydaşları çok etkiliyor. Yukarıdan aşağı etki çok büyük" (Ka27, EY, Modern)

Yöneticilere ve patronlara yönelik geliştirilen duygusal gösterimlerde, kurumsal hiyerarşi çalışanların duygusal gösterimlerini biçimlendiren belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Özellikle geleneksel kurumsal yapıda, yöneticilere karşı saygı temelinde mesafeli bir ilişki sürdürüldüğü ve çalışanların duygusal tutumlarını yönetsel beklentilere

göre düzenledikleri görülmektedir. Bu yapı içinde şekillenen duygusal gösterimler, kurumun görünür düzeydeki davranış normlarıyla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda yöneticilere ilişkin varsayılan güç ilişkilerini içeren daha derin bir kültürün parçası hâline gelmektedir. Schein'a (2010) göre, kurum kültürü yalnızca açık norm ve değerlerle değil, aynı zamanda sorgulanmadan kabul edilen temel varsayımlar yoluyla da çalışan davranışlarını yönlendirmektedir. Bu çerçevede, yöneticilere yönelik saygılı, ölçülü ve denetimli duygusal tutumlar, çalışanların kurumsal hiyerarşiyi içselleştirdiklerinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu biçimlenme yalnızca kültürel bir aidiyetle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda bir iktidar ilişkisi içinde ortaya çıkmaktadır. Foucault'nun özneleşme sürecine ilişkin yaklaşımı dikkate alındığında, çalışanların duygusal tutumlarını yönetsel beklentiler doğrultusunda biçimlendirmeleri, iktidarın açık baskı yoluyla değil, bireylerin kendi davranışlarını düzenlemesi yoluyla işlediğini ortaya koymaktadır (Foucault, 2010). Bu bağlamda, çalışanlar yalnızca dışsal denetime tabi olmamakta; aynı zamanda bu denetimi içselleştirerek kendi duygusal gösterimlerini kurumsal yapının öngördüğü biçimde şekillendirmektedir.

"Patron bana, sen tavrını koy, sert dur bazen çalışana karşı der. Ben ona itiraz etmiyorum tamam diyorum tabi ama aksayan şeyleri güzellikle söylüyorum." (Ka14, EY Geleneksel)

"Davranışlarınıza daha bir dikkat etmeniz lazım burada yöneticiler 7. Nesil patronlar. Tavırlarınıza, söylemlerinize daha dikkat etmeniz gerekiyor." (Ka1, EY, Geleneksel)

Kamuda görev yapan çalışanların, hem yönetsel otoriteye karşı konumlarını korumak hem de hizmet sundukları vatandaşlarla etkili bir ilişki kurmakla yükümlü oldukları anlaşılmaktadır. Bu ikili yönelim, çalışanların duygusal tutumlarını dikkatle dengelemelerini gerektirmektedir. Özellikle çocuklarla çalışan profesyoneller açısından, ailenin nezdinde güvenilirlik algısını sürdürmek ve çocuğun duygusal ihtiyaçlarına uygun bir motivasyon ortamı oluşturmak, birbirini dengeleyen ancak potansiyel olarak gerilimli iki ayrı beklenti alanı yaratmaktadır. Bu bağlamda çalışanların, duygusal ifadelerini ne tamamen gizleyerek ne de sınırsızca açığa vurarak, kontrollü ve kurumsal sınırlarla uyumlu bir biçimde düzenledikleri anlaşılmaktadır.
Bu durum, çalışanların hangi duyguların ne zaman ve ne yoğunlukta ifade edilmesi

gerektiğine dair kurumsal normlara göre hareket ettiklerini göstermektedir. Hochschild'in (1983) tanımladığı şekilde, bu tür normatif düzenlemeler, bireyin hangi bağlamda nasıl hissetmesi gerektiğini belirleyen ve duyguların toplumsal olarak şekillendirilmiş kullanımını yapılandıran "his kuralları" çerçevesinde değerlendirilebilir.

"Daha ciddi olmam gerekebiliyor, o denge çok önemli, ciddiye alması gerek çocuk için söyleneni yoksa tedavi başlayamıyor mesela." (Ka52, KÇ, Kamu)

Modern kurumsal yapıda görev yapan çalışanlar, yöneticilere ve ekip arkadaşlarına yönelik duygusal gösterimlerini çoğu zaman içsel yaşantılarından farklı şekilde düzenlemektedir. Katılımcı ifadeleri, özellikle pozitiflik, güven ve sakinlik gibi duygusal tutumların, gerçek duygularla örtüşmese dahi iletişim ortamında sürdürüldüğünü göstermektedir. Hissetmediği hâlde pozitif görünmeye çalışan ya da ses tonu ile moral vermek zorunda kalan çalışanlar kurumsal beklentiler doğrultusunda duygusal gösterimlerini bilinçli biçimde kontrol etmektedir. Özellikle ekip sorumluluğu taşıyan katılımcılar hem astlara hem de üst yönetime karşı duygusal dengeyi korumakla yükümlü olduklarını ifade etmiş; bu da duygusal emeğin yalnızca bireysel bir çaba değil, aynı zamanda kurumsal temsilin bir gereği olarak işlediğini ortaya koymuştur. Wharton'un (2009) da vurguladığı gibi, duygusal emek yalnızca yüz yüze ilişkilerde değil, kurumsal rollerin sürekliliğini sağlamak amacıyla biçimlenen daha geniş bir kurumsal stratejinin parçası olarak da değerlendirilmelidir.

"Ekibin motivasyonunu korumak için bazen hissetmediğim bir pozitifliği yansıtmak zorunda kalıyorum." (Ka38, KY, Modern)

"Online platformda kamera kapalı konuşmalarda agresif tondan ziyade uzlaşmacı, sakinleştirici ve ara bulucu bir ton bekleniyor. Uzaktan kavga etmek ve gerilmek yüz yüzeye göre çok daha kolay. Aynı şekilde düşük motivasyon ve düşük moral de sese yansımamalı, başkalarını da etkiliyor." (Ka23, EY, Modern)

Çalışma yaşamında duygusal gösterimlerin uyumlandırılması, kurumsal yapıların normatif beklentileri ile çalışanların içsel yaşantıları arasında kurulmaya çalışılan kırılgan bir dengeyi ifade etmektedir. Bu denge, kimi zaman ekip içi işleyişin sürdürülmesi, kimi zaman ise kurumun dış temsiliyetinin sağlanması adına, bireysel duyguların kurumsal

bağlamda yeniden düzenlenmesini zorunlu kılmaktadır. Geleneksel kurumsal yapılarda bu süreç daha çok kişisel sorumluluk ve öz denetim çerçevesinde işlev görürken; modern örgütlenmelerde, kamu kurumlarında ve özellikle dijital etkileşim ortamlarında, duygusal gösterimler daha stratejik ve çok katmanlı bir biçimde biçimlenmektedir. Bu bağlamda duygusal emek, yalnızca bireyin mesleki performansının bir parçası değil, aynı zamanda kurumun sürekliliğini sağlayan temsil düzeneklerinden biri hâline gelmektedir (Hochschild, 1983).

4.3.4 Duygusal emek sarf etmenin sonuçları

Duygusal emeğin sürekliliği, çalışanlar açısından yalnızca mesleki bir gereklilik değil, aynı zamanda zihinsel ve duygusal kapasitenin sınırlarını zorlayan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle duyguların gizlenmesi ya da kurumsal beklentiler doğrultusunda sürekli olarak beklenen duygusal gösterimlerin sergilenmesi, zamanla kişinin zihinsel enerjisini tüketmekte ve tükenmişlik hissini derinleştirmektedir. Bu durum, Hochschild'in (1983) tanımladığı şekilde, bireyin gerçekten hissettiği duygularla sergilemesi beklenen duygular arasında yaşadığı duygusal gerilimden kaynaklanmaktadır. Söz konusu gerilim hem iş yaşamını hem de sosyal ilişkilerini ve kişisel varoluşunu etkileyen çok boyutlu bir yıpranma biçimine dönüşmektedir. Amerika merkezli kurumsal firmalarda tam zamanlı çalışan beyaz yaka profesyoneller üzerinde pandemi sonrası yapılan bir araştırma, bu tür duygusal uyumsuzlukların zamanla tükenmişlik düzeyini artırdığını ve duygusal emeğin sürdürülebilirliğini tehdit ettiğini ortaya koymaktadır (Yu, Kim ve Chen, 2021).

"Bazen akşam olduğunda kafamı toparlayamıyorum, gün boyunca o kadar fazla duygusal enerji harcıyorum ki hiçbir şey yapmak istemiyorum." (Ka37, KÇ, Modern)

"Ciddi bir tükenmişlik hissediyorum, artık bir kişinin daha sorumluluğunu alacak güç görmüyorum kendimde. Yoruldum." (Ka40, EY, Modern)

"Burada herkese sabırlı, anlayışlı bir şekilde anlatıyorum her şeyi, eve kalmıyor sabrım." (Ka6, KY, Geleneksel)

Tükenmişlik durumu ile eşzamanlı biçimde gelişen bir diğer temel sonuç, çalışanların iş yerinde gerçek duygularını açık biçimde sergileyememeleridir. Kurumsal yaşamın

gündelik pratiklerinde duyguların sistematik şekilde gizlenmesi / bastırılması, filtrelenerek aktarılması ya da görünüşte bir memnuniyet şeklinde maskelenmesi, bireyde zamanla içsel bir bölünmeye ve kimlik düzeyinde bir çatışmaya neden olabilmekte; duygusal tutarlılık ile kurumsal uygunluk arasında çözümlenmesi güç bir gerilim oluşabilmektedir. Kurum kültürünün duygusal davranışları belirli normlara göre sınırlandırdığı ve sadece bazı duygusal gösterimleri (çoğunlukla pozitif olanları) geçerli kıldığı bağlamlarda, bu çatışma daha sistematik bir nitelik kazanmaktadır. Bu tür normatif çerçeveler, yalnızca kabul gören duygusal repertuarı belirlemekle kalmamakta, aynı zamanda bireysel duyguların geçerliliğini kurumsal stratejilerle ilişkilendirmektedir. Bu bağlamda, kurum kültürünün çalışanları "uygun" duygusal gösterimler sergilemeye zorladığı durumlarda, bireysel özdeşleşme süreçleri sekteye uğrayabilmekte ve bu durum daha derinlikli bir varoluşsal çatışma biçimini alabilmektedir. Özellikle modern kurumsal yapılarda yönetsel otoritenin beklentileri, çalışanların duygusal gösterimlerini yalnızca işlevsel değil, aynı zamanda temsilî bir sorumluluğun parçası olarak kurumsal normlara uygun biçimde düzenlemelerini yapısal bir zorunluluğa dönüştürmektedir. Bu koşullar altında, çalışanlar öznel duygusal yaşantılarını ifade etmek yerine, temsil etmek zorunda kaldıkları kurumsal kimliklere uyum sağlamaya yönelmekte; bu da Sennett'in (2015) dikkat çektiği üzere, öz kimliğin yüzeyde sergilenen rollerin gerisinde silikleştiği ve içsel tutarlılığın kurumsal iktidarın talepleri doğrultusunda aşındığı bir gerilim alanı üretmektedir.

"Gerçekten üzgün ya da yorgun olduğum zamanlarda bile bunu yansıtmamaya çalışıyorum. Çok yorucu oluyor." (Ka29, EÇ, Modern)

"Enerjimi de neşemi de saklıyorum. Mesela beni burada tanıyan insanlar ve dışarıda tanıyan insanlar farklı bilir." (Ka4, KY, Geleneksel)

"Benim yöneticim hiç bilmez çocuğum ne zaman hasta olur, ben ne zaman hastayım. O kadar stabil, tatlı, güler yüzlü bir insanım ki." (Ka25, KY, Modern)

Duygusal emeğin süreklilik gösterdiği kurumsal ortamlarda, çalışanlar yalnızca fiziksel değil, aynı zamanda yoğun bir zihinsel yük altında kalabilmektedir. Fiziksel emek gerektirmeyen meslek gruplarında dahi, duygusal gösterimlerin sistemli biçimde düzenlenmesi ve kurum kültürüne, sektörel dinamiklere, kurum içi hâkim söylemlere

ve/veya beklentilere uygun biçimde sergilenmesi, çalışanların bilişsel kaynaklarını hızla tüketebilmektedir. Bu durum, zihinsel yorgunluğu yalnızca tükenmişliğin bir sonucu olarak değil, duygusal emeğin yapısal bir bileşeni olarak değerlendirmeye imkân tanımaktadır. Farklı kurumsal yapılarda yer alan çalışanlar, hizmet sundukları bireylerle kurdukları ilişkilerde empati göstermek ve iletişimde dikkatli olmak zorunda kaldıklarını, bunun da sürekli tetikte kalma hâli yarattığını ifade etmektedir. Türkiye'de yerinde çalışan beyaz yaka katılımcıların yer aldığı bir üretim endüstrisi araştırması, iş yerinde beklenen duygusal gösterimlerin artmasıyla birlikte çalışanlarda duygusal tükenmenin yükseldiğini; bunun da iş tatminini düşürdüğünü ve kuruma aidiyeti zayıflattığını ortaya koymaktadır (Taşdelen vd., 2025).

"Fiziksel değil; gün içindeki olaylar beni o kadar yoruyor ki, sosyal hayattaki sabrımı azaltıyor ve daha alıngan bir insan oluyorum." (Ka10, KY, Geleneksel)

"Dışarıdan belki görünen kısım kamu rahattır gibi olabilir ama… Seans süreci ve sonrası bizim için duygu durumu açısından çok zorlayıcı." (Ka41, KÇ, Kamu)

"Ben duygusal bir insanım... Etkilenmiyorum desem de etkileniyorum, hayatımı etkiliyor kaygı düzeyi olarak." (Ka43, KÇ, Kamu)

Zihinsel yorgunlukla başa çıkma stratejilerinden biri olarak yüzeysel duygusal emek (surface acting) öne çıkmaktadır. Bu strateji, bireyin gerçekte deneyimlemediği duyguları sergileyerek iş süreçlerine uyum sağlamasını içermektedir. Her ne kadar bu yöntem kısa vadede işleyişin devamlılığına katkı sağlasa da uzun vadede bireyde duygusal samimiyetin aşınmasına ve içsel bir yabancılaşma hissine yol açabilmektedir. Hochschild'in (1983) tanımladığı biçimiyle yüzeysel oyunculuk, içsel yaşantı ile dışa vurulan davranış arasında bir uyumsuzluk yaratarak, öz benlik ile kurumsal rol arasında derin bir mesafe doğurur. Bu bağlamda Goffman'ın (1959) dramaturjik yaklaşımı, bireyin toplumsal rolleri yerine getirirken "ön sahne"de sergilediği ifadelerle, "arka sahne"de yaşadığı içsel deneyimler arasındaki ayrımı vurgulaması bakımından açıklayıcıdır. Kurumsal bağlamda çalışanların, otorite figürleri ya da hizmet sundukları gruplarla etkileşimlerinde "uygun" duygusal gösterimleri maske gibi kullanmaları, bu sahneleme biçiminin kurumsal bir stratejiye dönüştüğünü göstermektedir. Süreklilik kazanan bu

gösterim biçimi ise zamanla bireyin duygusal gerçekliğiyle çatışma yaratmakta, zihinsel ve duygusal kaynakların tükenmesine neden olabilmektedir.

"Lansman yaptık sorumluyum, koşturuyorum, insanları karşılıyorum, güler yüzlü oluyorum, ikramda bulunuyorum. O ruh halinde değilim ama maskemi takıp bunu yapmak zorundayım." (Ka19, KY, Geleneksel)

"Bazen öyle zamanlar oluyor ki, aslında hiç konuşmak istemesem de gün içinde birçok toplantı yapmak ve gülümsemek zorunda kalıyorum." (Ka6, KY, Modern)

"Gün içinde maske takıyorum başka şansım yok." (KA25, KY, Modern)

Yüzeysel oyunculuk, yalnızca anlık bir strateji olarak kalmayıp, zaman içerisinde bazı çalışanlar için işlerine dair duygusal bağlılıklarında zayıflamaya yol açabilecek bir süreç hâline gelebilmektedir. Bireylerin içselleştirmedikleri duyguları —örneğin coşku ya da ilgi gibi olumlu duyguları— davranışsal düzeyde sergilemeye yönelmeleri, bu duygularla özdeşlik kurmalarını zorlaştırabilir. Bu tür bir duygusal temsilin, bazı durumlarda mesleki doyumu azaltabileceği ve kuruma yönelik aidiyet hissini zayıflatabileceği öne sürülmektedir (Liv vd., 2024). Bu tez kapsamında gerçekleştirilen araştırmada ise, geleneksel kurumsal yapıda yüzeysel oyunculuğun daha çok görev anlayışıyla sürdürüldüğü; modern kurumsal yapıda ise performansa dayalı beklentilerin bu tür davranışları yaygınlaştırdığı gözlemlenmiştir. Hochschild'in (1983) de belirttiği gibi, sürekli olarak hissedilmeyen duyguların sergilenmesi, bireyin içsel benliği ile kurumsal rolü arasında duygusal bir uyumsuzluk yaratabilmekte ve bu durum zamanla psikolojik tükenmişlik riskini artırabilmektedir.

"Bir proje başladı ya da yeni bitti, oradaki o heyecanı yüksek tutmak zorunda kalabiliyoruz her ne kadar gerçekten heyecan hissetmesek de." (Ka24, KÇ, Modern)

"O masketi taktim; karşı tarafa güzel bir şekilde davrandım çünkü ailelerde böyle olur. Yerime geldim, kızdım, sinirlendim, bağırdım, çağırdım, öfkelendim. Rahatladım." (Ka7, EÇ, Geleneksel)

Derinlemesine oyunculuk, bazı çalışanlar tarafından duygusal emekle başa çıkmanın daha sürdürülebilir bir yolu olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımda çalışanlar,

hissetmeleri beklenen duyguları dışa yansıtmakla kalmayıp, bu duyguları özümsemeye ve rollerini duygusal olarak içselleştirmeye başlamaktadır. Hochschild'in (1983) kuramsal çerçevesine göre, derinlemesine oyunculuk, bireyin öz benliği ile kurumun beklediği duygusal gösterimler arasında daha tutarlı bir bağ oluşturma potansiyeli taşımaktadır. Bu durum, bazı çalışanlar tarafından uzun vadeli psikolojik direnç ve aidiyet hissiyle ilişkilendirilmekte ve mesleki doyumu da destekleyebilmektedir. Türkiye'den Altuntaş ve Altun'un (2019) çalışması, derinlemesine oyunculuğun hem duygusal tükenmişliği (burnout) hem de duyarsızlaşmayı anlamlı biçimde azalttığını göstermektedir. Ayrıca, Grandey ve arkadaşlarının (2023) yürüttüğü kapsamlı bir analiz, derinlemesine oyunculuğun duygusal normları içselleştirmeye yardımcı olarak tükenmişlik hissini hafifletebildiğini ortaya koymaktadır. Buna ek olarak, Zhang, Liu ve Chen'in (2025) çalışması, derinlemesine oyunculuk stratejilerinin, yüzeysel oyunculuğun aksine, işten ayrılma niyetini azalttığını ve duygusal tükenmeye karşı koruyucu bir etki oluşturduğunu ortaya koymaktadır.

"Bireysel vakit geçirmek, zihnimi yorabilecek şeyler yapmak, atlatmama çok faydalı oluyor." (Ka9, KÇ, Geleneksel)

"O an çok panik ve telaşıyım ama bir durup nefes alıp, evet şimdi bunu yapacağım çünkü buna ihtiyacımız var diyorum. O zaman çelişkim olmuyor" (Ka39, KY, Modern)

"İçselleştirmeyi ben kendim için yapmaya çalışıyorum. Devamlı sahte güldüğünüz zaman yüzünüz ağrır ya. Eğlenmene bak, yapacak bir şey yok diyorum kendime." (Ka18, KY Geleneksel)

Derinlemesine oyunculuğu benimseyen çalışanlar, duygusal emeğin yarattığı yükle başa çıkmak amacıyla yalnız kalma, fiziksel aktivite ya da zihinsel meşguliyet gibi bireysel stratejilere başvurmaktadır. Bu tür kişisel dengeleme yolları, içsel kaynakların korunması ve dışsal kurumsal baskılarla daha uyumlu bir psikolojik denge kurulması açısından işlevsel görülmektedir. Özellikle vatandaşlarla birebir temasta bulunan kamu görevlileri, karşılaştıkları yoğun duygusal taleplere rağmen, duygularını içselleştirerek ve duygusal gösterimleriyle uyumlu hâle getirerek hizmet sunabilmek için; yalnız kalarak düşüncelerini yeniden düzenlediklerini, fiziksel aktiviteyle zihinsel rahatlama yaşadıklarını ve zihinsel meşguliyetle dikkatlerini toparlamaya çalıştıklarını ifade

etmektedir. Zhang, Sun ve Yu'nun (2023) Çin'de kamu çalışanlarıyla yürüttüğü araştırmada da derinlemesine oyunculuk stratejisi benimseyen katılımcıların daha düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıkları ve işlerine daha yüksek düzeyde bağlılık geliştirdikleri saptanmıştır. Bu bulgu, kamu hizmeti sunan profesyonellerin duygusal emekle başa çıkmada içselleştirme temelli stratejilere yönelmesinin yalnızca bireysel dengeyi değil, aynı zamanda kurumsal bağlılığı da güçlendirdiğine işaret etmektedir. Literatürde bu konuya doğrudan odaklanan Türkiye merkezli kamu araştırmaları sınırlı olmakla birlikte, söz konusu bulgular, kamu çalışanlarının duygusal emekle başa çıkma biçimlerine ilişkin önemli bir ön çerçeve sunmaktadır.

"Ben olayı içimde sindirebilmek için yalnız kalmayı tercih ediyorum evde. Sigara içip onu içimde eritmeye çalışıyorum zihnimde konuşarak. İçimde barış ilan ettikten sonra enerjim geri geliyor." (Ka12, EY, Geleneksel)

"Resim yaparken, oğlumla bir oyun kurarken o kadar soyutlanıyorum ki. O sırada patron arasa, kimdi bu noktasına geliyorum." (Ka14, EY, Geleneksel)

"Kriz anlarında maskelemeyi kullansam da artık genel olarak olayı içselleştirmeyi tercih ediyorum yoksa katlanması zor." (KA43, KÇ, Kamu)

"Burada bu hizmeti sunmak için bekleneni içselleştirmen lazım yoksa yürümez." (Ka53, KÇ, Kamu)

Duygusal emek, yalnızca hizmet sunan ön cephe çalışanlarıyla sınırlı kalmayıp, yönetici konumundaki bireyleri de kapsayan çok katmanlı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal temsiliyetin sürdürülebilirliği açısından yöneticiler, yalnızca kendi duygusal ifadelerini değil, aynı zamanda ekip üyelerinin duygusal iklimini düzenlemek ve dengelemek sorumluluğunu da üstlenmektedir (Hochschild, 1983). Bu durum, Goffman'ın dramaturjik yaklaşımıyla değerlendirildiğinde, liderlerin yalnızca sahnede yer alan bir "rol oyuncusu" değil, aynı zamanda etkileşim düzenini kurgulayan bir "rejisör" olarak konumlandığını göstermektedir. Bu bağlamda yönetici pozisyonundaki bireyler, hem kendi duygularını kurumsal normlarla uyumlu biçimde sergilemek hem de başkalarının duygusal sunumlarını biçimlendirmek durumunda kaldıklarından, çok düzlemli bir duygusal emek yüküyle karşı karşıya kalmaktadır (Goffman, 2022).

“Toksik çalışan, kendi negatifliğiyle herkesi etkilemesin diye, sen yönetici olarak yukarıdan aşağıya doğru pozitifliğin akmasını sağlamaya çalışıyorsun.” (Ka23, Ey, Modern)

“Ekibin motivasyonunu korumak için bazen hissetmediğim bir pozitifliği yansıtmak zorunda kalıyorum. İçimden öyle gelmese bile pozitif kalmaya çalışıyorum.” (Ka38, KY, Modern)

“Çok maske takabilen biri değilim, derin oyunculuğa daha yakınım.” (Ka39, KY, Modern)

Derinlemesine oyunculuğun bir diğer boyutu ise içsel telkin ve öz düzenleme kapasitesidir. Bu strateji, bireylerin karşılaştıkları duygusal zorluklar karşısında kendilerini motive etmeleri, işe dair anlam çerçevesini yeniden kurmaları ve duygusal tutarlılığı sürdürebilmeleri açısından kritik bir rol oynamaktadır. Kurumsal yapılarda çalışanlar için bu içsel süreçler çoğu zaman kurumsal beklentilerle kişisel değerlerin uzlaştırıldığı bir alan olarak belirmektedir. Çalışanlar, işlerinin duygusal yükünü taşıyabilmek için kendilerine yönelik bilişsel hatırlatmalar yaparak, öz denetimlerini korumaya ve böylece mesleki devamlılığı sağlamaya çalışmaktadır. Bu tür bir öz düzenleyici yaklaşım, yalnızca tükenmişliğin etkilerini azaltmakla kalmamakta, aynı zamanda içsel motivasyonun sürekliliği açısından da destekleyici bir işleve sahip olmaktadır.

“Kendime diyorum ki, sen burada bu işi her türlü yapacaksın, keyif almaya bak.” (Ka8, EY, Geleneksel)

“Bu işin daha ilk başlarında maske takardım o anı kurtarırdım zamanla kendimle konuşa konuşa ikna oldum, sakinleştim.” (Ka48, KY, Kamu)

“Böyle olması lazım deyip kabul edip, kaynaklarımı bir tarayıp işi yapıyorum.” (Ka39, KY, Modern)

Duygusal emeğin yarattığı etkiler, farklı kurumsal yapılarda biçimsel çeşitlilik gösterse de çalışanların öznel deneyimlerinde benzer sonuçlara yol açmaktadır. Geleneksel örgütlerde duygusal emek daha çok görev bilinciyle özdeşleşirken, kamu sektöründe bu

emek biçimi, hizmet sorumluluğu ve toplumsal fayda üretme anlayışıyla içselleştirilen bir etik yükümlülük olarak ortaya çıkmaktadır. Öte yandan, modern ve rekabet temelli kurumsal yapılarda duygusal emek, performans hedefleri, ekip uyumu ve kurumsal temsiliyeti sürdürme amacıyla daha sistematik ve stratejik biçimde yönetilmektedir. Bu süreçte ortaya çıkan zihinsel yorgunluk, tükenmişlik, duygusal kopukluk ve aidiyet hissinde azalma, çalışanların psikososyal refahı açısından ciddi riskler barındırmaktadır.

Çalışanların bu risklerle başa çıkmak için başvurdukları stratejiler, genel olarak *yüzeysel* ve *derinlemesine oyunculuk* biçiminde ikiye ayrılmaktadır. Yüzeysel oyunculuk, hissedilmeyen duyguların yalnızca davranış düzeyinde sergilenmesini içerdiği için, kısa vadede kurumsal beklentilere uyum sağlamada işlevsel olsa da, uzun vadede bireyin öz benliğiyle kurumsal rolü arasında gerilim yaratmakta ve tükenmişlik riskini artırmaktadır. Buna karşın, derinlemesine oyunculukta birey, rolüyle duygusal bir özdeşlik kurmaya çalışarak içsel tutarlılığı korumaya yönelmekte; bu strateji bazı durumlarda daha sürdürülebilir bir duygusal denge sağlayabilmektedir. Ancak her iki stratejinin etkileri, kişisel kaynaklar, örgütsel destek düzeyi ve kültürel bağlam gibi faktörlere bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Hochschild'in (1983) belirttiği gibi, duygusal emek yalnızca bireyin duygularını düzenlemesini değil, aynı zamanda kurumsal rollerin sürekliliğini sağlayan yapısal bir kontrol mekanizmasını da içermektedir. Wharton (2009) ise duygusal emeğin örgütsel bağlamdan bağımsız düşünülemeyeceğini, kurumların bu emeği biçimlendiren ve yöneten temel aktörler olduğunu vurgulamaktadır. Bu çerçevede, duygusal emek yalnızca bireysel bir sorumluluk değil, aynı zamanda örgütsel yapıların sürdürülebilirliği açısından da stratejik bir unsurdur.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışma Yaşamında İktidar – Özne İlişkisine Duygusal Emek ile Bakmak adlı bu tez çalışması niteliksel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Özel sektörde hizmet üreten ve tezin giriş bölümünde tanımı yapılan bir adet geleneksel ve bir adet modern kurum ile kamu sektöründe yer alan bir adet yerel yönetim bünyesinde çalışan toplam 55 kişi ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilerek çalışma son haline getirilmiştir. Gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler kodlanarak kurum kültürü, iktidar – özne ilişkileri ve duygusal emek temaları çerçevesinde değerlendirilmiş ve toplam 21 kategoriye ulaşılmıştır (Tablo 3). Katılımcıların demografik bilgileri de Tablo 2'de yer almaktadır.

Çalışmanın odaklandığı üç temadan biri olan kurum kültürü, yalnızca yapısal bir çerçeve sunmakla kalmamakta; aynı zamanda çalışanların davranışlarını, ilişkilerini, iş doyumlarını ve kuruma yönelik aidiyetlerini belirleyen çok katmanlı bir sosyal yapı olarak görünürlük kazanmaktadır. Bulgular, kurum kültürünün yalnızca yönetsel tercihlerle değil; tarihsel süreklilik, sektörel yapı, toplumsal normlar gibi daha derin yapılarla şekillendiğini ortaya koymaktadır. Kurum kültürü teması altında incelenen bulgular, çalışma koşulları, çalışma biçimleri, sosyal dinamikler, duygusal deneyimler, kurumun çalışan sağlığı üzerindeki etkileri, terfi süreçleri ve kariyer beklentileri gibi çeşitli alt başlıkları kapsamaktadır. Bu yapısal çeşitlilik, kurum kültürünün çalışanlar üzerindeki etkisini sadece yönetsel düzeyde değil; aynı zamanda duygusal emek, toplumsal etkileşim ve özneleşme süreçleri düzeyinde de analiz etmeye olanak tanımaktadır. Kurum içinde kapitalist üretim ilişkilerine uygun biçimde özneleşen bireyin, bu deneyimi yalnızca iş ortamıyla sınırlı tutmayıp; gündelik yaşam, aile ilişkileri, sosyal medya kullanımı ve hatta siyasal tutumlarında da benzer biçimlerde yeniden üretebileceği söylenebilir. Foucault'nun iktidar anlayışı doğrultusunda değerlendirildiğinde, bu olasılık yalnızca kurumsal bir disiplin rejiminin sonucu olarak değil; bireyin, normları içselleştirerek kendi davranışlarını ve duygularını denetleme kapasitesi kazanmasıyla ortaya çıkan bir öz düzenleme pratiği olarak yorumlanabilir. Foucault'ya göre iktidar, yalnızca baskı yoluyla değil, aynı zamanda bireyin "kendilik

teknolojileri" aracılığıyla da işler; birey, "nasıl bir özne olması gerektiği" bilgisine sahip olarak kendini biçimlendirir.

Bu bağlamda, kurum kültürü içinde içselleştirilen değerler ve duygusal normların, bireyin sadece işyerindeki performansını değil; yaşam tarzını, iletişim biçimlerini, toplumsal rollerini ve siyasal duruşunu da etkileyebileceği ileri sürülebilir. Özne, kapitalist değerleri yalnızca "itaat eden" değil, aynı zamanda onları "yeniden üreten" bir fail olarak da taşıyor olabilir. Bu durumda kurum kültürü, yalnızca çalışma yaşamını değil; bireyin toplumsal varoluş biçimlerini, öznel deneyimlerini ve eylem repertuarını dönüştüren bir ideolojik ve etik formasyon olarak da değerlendirilebilir ve kurum içinde şekillenen özneleşme biçimlerinin, bireyin yalnızca mesleki yaşamını değil; toplumsal yaşamın farklı alanlarını da etkileyebileceği öne sürülebilir. Sosyal ilişkilerinde rekabetçiliği içselleştirmesi, kişisel gelişimi bir yükümlülük gibi yaşaması, duygusal yönetimi gündelik etkileşimlerine taşıması ve toplumsal sorunlara bireysel açıklamalar getirme eğilimi göstermesi, bu çerçevede anlam kazanabilir. Böyle bakıldığında kurumsal deneyimin, yalnızca çalışanın mesai saatlerini değil; aynı zamanda dünya algısını, değer yargılarını ve toplumsal pozisyon alışlarını da biçimlendirdiği varsayılabilir.

Fiziksel ortam, teknolojik donanım ve ergonomik düzenlemeler açısından kurumsal yapılar arasında belirgin farklar gözlemlenmektedir. Ergonomik düzenlemeler, çalışma ortamının çalışan sağlığı, konforu ve üretkenliğine uygun biçimde fiziksel koşullarla uyumlu olarak tasarlanmasını ifade etmektedir. Bu kapsamda masa ve sandalye düzeni, aydınlatma kalitesi, havalandırma, gürültü kontrolü ve teknolojik ekipmanların yerleşimi gibi unsurlar öne çıkmaktadır. Modern kurumsal yapıda çalışma ortamının bireyin konforunu ve verimliliğini artıracak şekilde planlandığı; geleneksel kurumsal yapıda ise bu alanların çoğunlukla çalışan inisiyatifiyle şekillendiği görülmektedir. Kamu kurumunda ise fiziksel olanaklar genellikle sabit kaynaklarla sınırlı kalmaktadır. Bu durum, Schein'in kurum kültürünü yüzeydeki yapılar, bildirilen değerler ve derin varsayımlar şeklinde sınıflandıran modeli çerçevesinde değerlendirildiğinde; modern yapılarda konforun ve dijital olanakların bir kurumsal değer olarak öne çıktığı, buna karşın geleneksel yapılarda kültürel devamlılık ve bireysel çaba gibi unsurların daha baskın olduğu anlaşılmaktadır. Foucault'nun (2021) iktidarın mekânı şekillendirme gücüne yaptığı vurgu, fiziksel düzenlemelerin yalnızca işlevsel değil; aynı zamanda

bireyleri denetim altına alan disipliner araçlar olarak da işlediğini ortaya koymaktadır. Katılımcıların söylemlerinde bu kontrol duygusu açıkça ifade edilmemiş olsa da mekânsal kısıtlamalara, gözetim altında olma hissine ve normatif düzene ilişkin dolaylı göndermeler, kurum mekânlarının normlara uymayı zorlayan bir iktidar sahasına dönüştüğüne işaret etmektedir**.** Bu açıdan değerlendirildiğinde, kurumsal mekânlar hem üretkenliği ve konforu artırmaya yönelik işlevsel düzenlemeler olarak hem de kapitalist üretim ilişkilerinin sürekliliğini sağlayan disipliner alanlar olarak işlev görmektedir. Foucault'nun mekân-iktidar ilişkisine yaptığı vurgu, modern kurumsal düzenlemelerin görünürdeki özgürlük ve konforun ardında, bireyleri ölçülebilir, denetlenebilir ve uyumlu özneler hâline getirme amacını taşıyabileceğine işaret etmektedir.

Çalışma biçimleri de kurum kültürünün şekillenmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Modern kurumda yaygın biçimde benimsenen uzaktan ve hibrit çalışma şekilleri, çalışanlara esneklik ve özerklik sunmakla birlikte, işin duygusal yükünü ev ortamına taşıyarak mekânsal ve zamansal sınırların belirsizleşmesine neden olmaktadır. Bu dönüşüm, Bauman'ın akışkan modernite kavramı çerçevesinde değerlendirildiğinde daha iyi kavranabilir; çünkü Bauman'a göre modernlik, bireylerin toplumsal yapılara olan bağlılıklarının çözüldüğü, ilişkilerin ise esneklik, geçicilik ve bireysel sorumluluk üzerinden yeniden tanımlandığı bir dönemi temsil etmektedir. Mekânın ve zamanın sabitliğini yitirmesiyle birlikte, kurumsal aidiyet uzun vadeli bağlılıklardan ziyade proje bazlı, esnek ve kırılgan ilişkilere evrilmekte; bu da kurum kültürünün daha akışkan, biçim değiştiren bir yapı kazanmasına neden olmaktadır. Buna karşın, geleneksel kurumda ve kamu kurumunda fiziksel birliktelik ve ortak ritüellerin varlığı, kültürel sürekliliğin ve sosyal bağların korunmasına hizmet etmektedir. Bu yapılar, Hofstede'in kültürel boyutlar kuramı bağlamında değerlendirildiğinde, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma eğiliminin etkisiyle, kurumsal süreklilik ve ritüellere bağlılığın öne çıktığı yapılar olarak anlam kazanmaktadır. Aynı zamanda, Schein'in kültürel katmanlar modeline göre, bu ritüeller ve ortak pratikler kurumun yüzeydeki sembolik düzenini oluşturmakta; ancak bu düzen, daha derin düzeyde paylaşılan varsayımlar ve değerlerle desteklenmektedir. Giddens'ın yapılaşma kuramı bağlamında ise bu durum, bireylerin gündelik rutin pratikleri aracılığıyla kurum kültürünü sürekli olarak yeniden üretmelerine olanak tanımaktadır. Buna karşılık, modern kurumda bu kültürel üretim süreci, dijitalleşmenin etkisiyle daha dağınık, akışkan ve istikrarsız bir biçimde sürmektedir. Bu bağlamda,

uzaktan ve esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşması, yalnızca teknolojik bir dönüşümü değil; aynı zamanda kapitalist üretim ilişkilerinin emeği mekânsal ve zamansal sınırlardan arındırarak süreklileştirme eğilimini de yansıtmaktadır. Uzaktan çalışma düzeninde duygusal emeğin dijitalleşmesi, çalışanın özel yaşam alanının üretim sürecine eklemlenmesini kolaylaştırmakta; böylece görünmeyen emek biçimleri, kapitalist işleyişin istikrarlı ama belirsiz parçaları hâline gelmektedir. Bu görünmezlik hâli, yalnızca kurumsal mekânda kalmamakta; emeğin dönüşüm değeriyle birlikte, çalışanların özel yaşam alanlarına da taşınmaktadır. Bu süreç, yalnızca emeğin görünmezliğini değil; aynı zamanda iş ve özel yaşam sınırlarının silikleşmesini de beraberinde getirmektedir. Özellikle büyük kentlerde küçük evlerin ofislere dönüşmesi, çalışanların mekânsal hareket alanını daraltmakta; böylece ev, dinlenme ve aidiyet mekânı olmaktan çıkarak, sürekli performans üretme baskısının sürdüğü bir kurumsal uzantıya dönüşmektedir.

Kurum kültürünün görünmeyen ancak güçlü etkiler yaratan boyutlarından biri, çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiler ve gruplaşmalardır. Geleneksel kurumda bu ilişkiler, geçmişe dayalı arkadaşlık bağları ve karşılıklı sadakatle pekişmekte; bu yerleşik ağlara sonradan katılan çalışanların uyum sağlamakta zorlandıkları görülmektedir. Modern kurumda ise, örgütsel ölçeğin büyümesiyle birlikte kişiler arası mesafe artmakta; ilişkiler daha çok planlanmış sosyal etkinlikler ve dijital etkileşimler aracılığıyla sürdürülmektedir. Kamu kurumunda sosyal sınırlar büyük ölçüde unvan ve statü farklılıklarına göre çizilmekte; bu durum, Hofstede'in güç mesafesi boyutuyla tutarlılık göstermektedir. Farklı ilişki örüntüleri, Schein'ın kültürel katmanlar yaklaşımı bağlamında değerlendirildiğinde; tarihsel bağlar, statü kodları ve kurum içi ritüellerin, görünür davranışların ardında yer alan derin varsayımları taşıyan yapılar olduğu anlaşılmaktadır. Sosyal etkileşimin bu biçimselleşmiş yapısı, özellikle ölçeği büyüyen modern kurumda ve hiyerarşik kamu kurumunda çalışanların aidiyet duygusunu zayıflatabilmektedir. Bu çözülme, Merton'un anomi kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, kurumların hâlâ bağlılık, performans ve iş birliği gibi hedefleri korurken; bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan sosyal araçların (güven, dayanışma, yatay ilişki ağları) zayıfladığı bir duruma işaret etmektedir. Bu bağlamda, sosyal ilişkilerin işlevini yitirmesi, bireylerin kurumsal hedeflere ulaşmada yalnızlaştığı ve bireysel stratejilere yöneldiği bir kurumsal anomi biçimi olarak yorumlanabilir.

Bu çalışmada ele alınan üç farklı kurumsal yapıda aidiyet, farklı biçimlerde inşa olmaktadır. Geleneksel kurumda aidiyet çoğunlukla geçmişten gelen bağlar, ailevi referanslar ve uzun süreli çalışma pratikleri üzerinden şekillenirken; kamu kurumunda görev bilinci ve topluma hizmet etme motivasyonu aidiyeti destekleyen temel unsurlar arasında yer alır. Modern kurumda ise, bireysel üretkenlik, kurumsal değerlerle özdeşleşme ve çalışanın işe atfettiği anlam üzerinden yapılandırılmaktadır. Geertz'in kültürü bir anlam sistemi olarak tanımlayan yaklaşımı, bu çeşitliliği değerlendirmede kuramsal bir zemin sağlar. Kurumsal aidiyet yalnızca fiziksel koşullar ya da yapısal düzenlemelere değil; aynı zamanda ortak değerlerin paylaşılmasına, topluluk hissine ve anlam üretimine dayalıdır. Bu çerçevede, özellikle modern kurumda aidiyet, bireyin kimliğini kurma süreciyle bütünleşmekte; Sennett'in işin anlamına ilişkin yaklaşımı doğrultusunda, çalışan kurumu yalnızca bir iş yeri değil, aynı zamanda kişisel ve toplumsal anlam arayışının bir parçası olarak deneyimlemektedir. Bu durum, modern kurumun yalnızca bir üretim alanı değil; aynı zamanda geç kapitalizmin bireyselleştirici, anlam yüklemeye zorlayan ve özneleşmeyi performansla ilişkilendiren yapısal kurgusunun da bir uzantısı olarak değerlendirilebilir.

Kurum kültürü, iktidarın görünmeyen biçimlerinin çalışanların mekânda var olma biçimlerini, davranışlarını ve duygusal gösterimlerini şekillendirdiği bir düzenleme aracı hâline gelmektedir. Foucault'nun disiplin toplumu kavramsallaştırması, özellikle modern kurumsal yapılarda açık biçimde görünmeyen ancak bireylerin davranışlarını düzenlemeye yönelten kurumsal uygulamaların (örneğin açık ofis düzeni, anlık toplantılar, dijital takvimler) birer normalleştirme tekniğine dönüştüğünü açıklamak açısından önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Bu bağlamda kurum kültürü, yalnızca çalışanlar arasında aidiyet ve kimlik üretiminin zemini değil; aynı zamanda davranışların sürekli olarak denetlendiği ve içselleştirildiği bir disiplin alanı olarak da değerlendirilebilir. Modern kurumlarda görünürde esneklik vurgusu yapılsa da, bu esnekliğin ardında çalışanı sürekli öz-denetime yönlendiren yapılar bulunmaktadır. Bu durum, bireyin açık bir otorite baskısı olmaksızın, kurumsal normlara uygun biçimde kendi davranışlarını düzenlemesine neden olmakta ve böylece iktidarın içselleştirilmiş biçimlerinin sürekliliğini sağlamaktadır. Bu görünmeyen denetim yapılarının, kurumsal düzenlemelerin ötesinde, daha geniş ölçekte şekillenen ekonomik ve ideolojik yapılardan beslendiği ileri sürülebilir. Bahsi geçen kurumsal yapıların ardında, verimlilik, hesap

verebilirlik ve görünürlük ilkelerine dayanan bir kapitalist üretim mantığının etkili olduğu düşünülebilir. Dijitalleşmenin, gündelik iş süreçlerini metalaştırarak çalışanın zamanını ve mekânını üretkenlik ilkesi etrafında örgütlediği gözlemlenmektedir. Türkiye bağlamında, özellikle özel sektörde performans odaklı uygulamaların yaygınlaşması, bu görünmeyen iktidar biçimlerinin etkisini artırıyor gibi görünmektedir. Buna karşılık, kamu kurumlarında disiplinin daha çok hiyerarşik yapılar ve statü farklılıkları üzerinden işlediği söylenebilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, bu araştırma kurum kültürünün yalnızca yönetim biçiminden ibaret olmadığını; aynı zamanda bireylerin anlam dünyalarını, sosyal ilişkilerini, iş-yaşam dengelerini, aidiyet ve kimlik üretim süreçlerini doğrudan etkileyen çok boyutlu bir yapı olduğunu göstermektedir. Farklı kurumsal yapılar (geleneksel, kamu ve modern) farklı tarihsel, sektörel ve kültürel koşullarda şekillenmiş olmalarına rağmen, her biri çalışanı belli normlara, ilişki biçimlerine ve duygu yönetimine yönlendirmektedir. Bu yönlendirme süreci, dışsal kuralların yanı sıra bireylerin içselleştirdikleri değerler, kurumsal anlatılar ve sembolik sınırlar aracılığıyla işlemektedir. Böylece kurum kültürü, çalışanların yalnızca fiziksel eylemlerini değil; aynı zamanda duygusal gösterimlerini, kimliklerini ve ilişkilerini de inşa eden güçlü bir iktidar alanı hâline gelmektedir. Farklı kurumsal yapıların kültürel örüntüleri, yalnızca içsel dinamikler ve tarihsel gelişim çizgileriyle sınırlı kalmayıp; kapitalist üretim mantığının üretkenlik, rekabet ve hesap verebilirlik gibi ilkelere dayalı talepleri doğrultusunda biçimlenmiş olabilir. Bu ilkelerin, kurumsal yaşamın örgütlenme biçimleri üzerinde dönüştürücü bir etkide bulunduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın odaklandığı bir diğer tema olan iktidar–özne ilişkileri, çalışma yaşamında bireyin bir üretim unsuru olmanın ötesinde, belirli normlara göre biçimlendirilen, denetlenen ve yönlendirilen bir özne olarak kurumsal düzen içinde nasıl inşa edildiğini ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları, gözetim ve denetim mekanizmalarının teknik araç olmanın ötesinde; kurum kültürü, normatif düzenlemeler ve hâkim söylemler aracılığıyla bireyin davranışlarını, düşüncelerini ve duygularını dönüştüren güçlü iktidar araçları olarak işlev gördüğünü göstermektedir. Bu dönüşüm, kapitalist üretim ilişkilerinin verimlilik, rekabet ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde şekillenmekte; bireyin kurumsal normlara uyumu, içsel bir disiplin süreciyle birlikte sistemin

sürekliliğini sağlayan ideolojik bir işlev taşımaktadır. Foucault'nun özneleşme süreçlerine ilişkin kuramsal yaklaşımı, bu dönüşümün birey tarafından nasıl içselleştirildiğini ve bireyin kendi üzerinde kurulan iktidarı nasıl gönüllü biçimde taşıyıcı hâle geldiğini anlamak açısından çalışmanın temel teorik dayanaklarından birini oluşturmaktadır.

Katılımcı ifadeleri, gözetimin yalnızca fiziksel mevcudiyetle sınırlı olmadığını; teknolojik araçlar aracılığıyla mekândan bağımsız biçimde sürdürülebildiğini açık biçimde ortaya koymaktadır. Özellikle modern kurumsal yapıda dijital iletişim platformları, zaman takibi sistemleri, görev yönetim yazılımları ve anlık geri bildirim mekanizmaları, görünürde çalışanların verimliliğini artırma amacıyla yaygın biçimde kullanılmaktadır. Ancak bu uygulamalar, aynı zamanda bireylerin sürekli görünür olmasına, performanslarının her an izlenebileceği düşüncesiyle hareket etmelerine ve davranışlarını "sürekli denetlenme ihtimali" duygusuyla düzenlemelerine yol açmaktadır. Ortaya çıkan bu yapı, kapitalist üretim ilişkilerinin verimlilik ve kontrol ilkeleri doğrultusunda emeğin sürekli gözetim altında tutulmasını sağlamanın dijital biçimi olarak değerlendirilebilir; Türkiye'de de özel sektör başta olmak üzere birçok kurumun bu uygulamaları yaygınlaştırdığı görülmektedir.

Foucault'nun panoptikon metaforu bu bağlamda son derece açıklayıcıdır: Gözetim, doğrudan bir müdahale olmaksızın, bireyin kendi davranışlarını içsel bir denetim mekanizmasına göre biçimlendirmesine neden olmakta; böylece iktidar, dışsal bir zorlayıcı güç olmaktan çıkarak içselleştirilmiş bir normatif düzene dönüşmektedir. Bu durum, bireyin modern kurumlarda daha özgür olduğu yönündeki söylemlerin, aslında daha sofistike ve görünmez kılınmış bir iktidar biçimini maskeliyor olabileceğini göstermektedir. Geleneksel yapıda gözetim, doğrudan gözleme ve fiziksel mevcudiyete dayalı kontrol biçimleriyle yürütülmekte; yöneticinin ya da patronun fiziksel olarak varlığı, çalışanın davranışlarını belirleyen temel unsur hâline gelmektedir. Bu durum, Foucault'nun "disiplin mekânları" kavramıyla örtüşmekte; iş yerinin fiziksel ortamı, bireyin davranışlarını kontrol altına alan bir denetim aracına dönüşmektedir. Kamu kurumunda ise denetim, kurumsal düzenlemeler, raporlama yükümlülükleri ve prosedürel sıkılık aracılığıyla sağlanmakta; çalışanlar çoğu zaman formal yapıların belirlediği kurallar doğrultusunda hareket etmek zorunda kalmaktadır. Ancak bu yapısal çerçeve,

görünürdeki eşitlik ve nesnellik söylemlerine rağmen, hiyerarşik sınırların ve bürokratik iktidarın yeniden üretimine zemin hazırlamaktadır. Denetimin her üç kurumsal yapıda farklı biçimlerde işliyor olması, gözetimin yalnızca teknik bir araç değil; aynı zamanda kurumsal kültür tarafından şekillenen, ideolojik ve normatif bir pratik olduğunu göstermektedir. Bu farklı gözetim biçimleri, kapitalist üretim ilişkilerinin verimlilik ve kontrol ilkeleri doğrultusunda emeğin sürekliliğini ve disiplinini sağlamanın kurumsal araçları olarak da işlev görmektedir; böylece denetim, yalnızca kurum içi düzeni korumakla kalmayıp, ekonomik sistemin sürekliliğine hizmet eden bir mekanizma hâline gelmektedir.

Katılımcıların deneyimleri, gözetim uygulamalarının yalnızca performansa dönük bir ölçüm aracı olmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanın kuruma duyduğu aidiyet hissini ve yaptığı işten aldığı tatmini de derinden etkilediğini ortaya koymaktadır. Özellikle modern yapılarda süreklilik kazanan performans takibi, bireyde tükenmişlik, değersizlik ve güvensizlik duygularını beslemekte; çalışanlar, yöneticileriyle ilişkilerinin güven temeline değil, ölçülebilir verimlilik göstergelerine dayandığını ifade etmektedir. Bu durum, Foucault'nun bireyin kendini sürekli sınaması, ölçmesi ve değerlendirmesi gerektiğini vurguladığı modern özneleşme sürecine dair kavramsallaştırmalarıyla yakından ilişkilidir. "Kendi üzerinde çalışan" birey, bu gözetim düzeni içinde yalnızca çalışan konumunda kalmamakta; aynı zamanda kendi performansını denetleyen ve yöneten bir aktöre dönüşmektedir. Bireyin kendini ölçme ve değerlendirme süreci, kapitalist üretim ilişkilerinin verimlilik ve rekabet ilkeleri doğrultusunda emeğin sürekli izlenmesini ve kontrol altında tutulmasını sağlayan temel bir mekanizma olarak işlev görmektedir.

Görünüşte kurumun hedeflerini içselleştirmiş gibi davranan çalışan, gerçekte sürekli yeniden üretilen bir denetim zinciri içinde konumlanmakta; böylece, bireyin yalnızca davranışları değil, aynı zamanda duygusal kaynakları da yönetim altında tutularak iktidarın bireyin kendi kendini yönetme arzusu üzerinden işlerlik kazanmasına olanak tanınmaktadır. Söz konusu bu yapı, kapitalist üretim mantığının yalnızca emeğin çıktısını değil, çalışanın duygusal kapasitesini de üretim sürecinin bir unsuru hâline getiren ve böylece kâr odaklı sistemin ihtiyaçlarına uyarlayan yapısal eğilimleriyle örtüşmektedir.

Gözetimin amacı ve kurumsal gerekçeleri incelendiğinde, bu mekanizmaların çoğu zaman "verimlilik", "hizmet kalitesi", "müşteri memnuniyeti" ve "kurumsal rekabet gücü" gibi söylemlerle meşrulaştırıldığı görülmektedir. Ancak bu söylemler yalnızca ekonomik bir rasyonaliteye değil, aynı zamanda kurumsal bir değerler sistemi inşasına da hizmet etmektedir. Özellikle modern kurumsal yapıda, çalışanlardan sadece işlerini etkin şekilde yerine getirmeleri değil; aynı zamanda kurumun vizyonuna, misyonuna ve değerlerine uygun tutum ve davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Bu normatif yönelim, Foucault'nun söylem çözümlemeleri bağlamında değerlendirildiğinde, bireylerin davranışlarını yönlendiren bilgi sistemlerinin aynı zamanda onları biçimlendiren iktidar araçları olduğunu göstermektedir. Böylece kurumsal hedefler, yalnızca idari ya da teknik düzenlemeler değil; bireyin öznel dünyasına nüfuz ederek onun neyi nasıl yapması gerektiğine dair normatif bir çerçeve çizen iktidar stratejilerine dönüşmektedir. Bu bağlamda, iş yerinde hâkim söylemlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığına dair bulgular da dikkat çekicidir. Geleneksel yapıda bu söylemler, daha çok kişisel sadakat, ailevi bağlılık ve geçmişe dayalı deneyimlerle anlamlandırılmakta; kamu kurumunda ise görev tanımları, mevzuat ve devlet hizmeti anlayışı doğrultusunda içselleştirilmektedir. Modern yapıda ise performans, inovasyon, müşteri memnuniyeti ve çeviklik gibi kavramlar, çalışan davranışlarını yönlendiren temel normlar olarak öne çıkmaktadır. Katılımcılar, bu söylemlerin yalnızca yüzeydeki anlamlarını değil, aynı zamanda taşıdıkları duygusal yükü de fark etmekte; bu normatif yapıların bireyde yarattığı etki hem motivasyon düzeyini hem de tükenmişlik hissini doğrudan şekillendirmektedir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde Bourdieu'nün simgesel şiddet kavramı, çalışanların çoğu zaman kendi çıkarlarına hizmet ettiğini düşündükleri normları eleştirmeksizin içselleştirmelerini açıklamada işlevsel bir çerçeve sunmaktadır. Bu normların sorgulanmadan benimsenmesi, iktidarın bireyin rızasına dayanarak işlediği bir özneleşme sürecini beraberinde getirmektedir

Kurumsal söylemlerin çalışma kültürü üzerindeki etkisi, üç kurumsal yapıda farklı biçimlerde görünürlük kazanmaktadır. Geleneksel yapıda bu söylemler, çoğunlukla yöneticinin kişisel karizması ya da ailevi referansları doğrultusunda şekillenirken; kamu kurumunda ideolojik temelli kurumsal ilkeler çerçevesinde biçimlenmektedir. Modern yapıda ise, piyasa koşullarının hızlı değişimine bağlı olarak sürekli güncellenmekte; bu durum çalışanlar üzerinde sürekli bir uyum baskısı yaratmakta; bireyin yalnızca fiziksel

düzeyde değil, aynı zamanda söylemsel olarak da sürekli yeniden biçimlendirildiğini göstermektedir. Foucault'nun normalleştirme iktidarı kavramı, bu yeniden yapılandırma sürecini anlamlandırmak açısından açıklayıcıdır. Normalleştirilen davranış kalıpları, bireylerin neyi "doğru", "verimli" ya da "uygun" olarak algılamaları gerektiğini belirlerken; aynı zamanda kurumsal düzen içerisinde neyin kabul edilebilir, neyin dışlanabilir olduğunu tanımlayan sınırları da çizmektedir.

Performans değerlendirme sistemleri, kurumsal sınırların en görünür hâle geldiği araçlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Özellikle modern yapılarda bireylerin puanlanması, anlık geri bildirimlerle yönlendirilmesi ve hedef bazlı kriterlerle değerlendirilmesi, çalışanın kurumdaki yerini yalnızca sayısal performans göstergeleri üzerinden tanımlar hâle getirmektedir. Bu durum, bireyin yaptığı işin niteliğinden çok, ölçülebilir çıktılarla temsil edilen skorların yeterliliğine odaklanmasına yol açmaktadır. Kurumsal başarıya ilişkin değerlendirme sistemlerinin çeşitliliği göz ardı eden ve homojen yapılar üzerine kurulu olması, çalışanların farklı becerilerini, özgün katkılarını ve nicel olarak ölçülmesi güç yetkinliklerini dışarda bırakabilmektedir. Geleneksel yapılarda performans değerlendirmeleri daha çok doğrudan gözlem, kişisel ilişkiler ve esnek yorumlara dayanırken; kamu kurumlarında ise bu süreçler çoğunlukla resmi prosedürler ve hiyerarşik yapılar içinde işlemektedir. Bu farklılıklar, performans değerlendirme sistemlerinin yalnızca teknik işlevlere hizmet etmediğini; aynı zamanda kurumun benimsediği değerleri, öncelikleri ve iktidar biçimlerini yansıtan ideolojik düzenekler olduğunu göstermektedir. Foucault'nun bilgi ve iktidar ilişkilerine dair çözümlemeleri, bu tür sistemlerin bireyin kendini nasıl tanıdığına, konumlandırdığına ve ifade ettiğine dair süreçleri de biçimlendirdiğini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda kapitalist üretim ilişkilerinin verimlilik, rekabet ve sürekli ölçülebilirlik ilkeleri doğrultusunda işlev gören bu sistemlerin, yalnızca çalışma süreçlerini değil, bireyin öznel konumlanışını da piyasa mantığının gerekliliklerine uyarladığı söylenebilir.

Araştırma bulguları, gözetim ve denetim mekanizmalarının yalnızca teknik ya da yönetsel araçlar olmadığını; bireyin davranışlarını, düşüncelerini, ilişkilerini ve kimliğini biçimlendiren, genel olarak toplumsal kurumların, özel olarak ise ekonominin temel aktörleri arasında yer alan şirket, kurum ve kuruluşlardaki iktidar yapılarının taşıyıcısı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu mekanizmalar, bireyin yalnızca dışsal olarak

denetlenmesini değil, aynı zamanda kendi davranışlarını içselleştirilmiş normlar aracılığıyla düzenlemesine neden olarak onu sürekli bir özneleşme sürecine maruz bırakmaktadır. Bu süreçte, çalışanların yalnızca bedensel eylemleri değil, aynı zamanda düşünsel ve duygusal kaynakları da yönetim altında tutulmakta; bireyin kurumsal normlara görünürde gönüllü biçimde uyum göstermesi, aslında iktidarın içselleştirilmiş formlarıyla şekillenen bir yönetişim biçimini yansıtmaktadır. Bu bağlamda emek, yalnızca üretim sürecinde harcanan fiziksel ya da zihinsel çaba olmaktan çıkarak, kurumsal değerler doğrultusunda biçimlendirilen ve denetlenen bir kimlik inşası sürecine dönüşmektedir. Çalışanın kendi emeğine yabancılaşması ise yalnızca üretim sürecinden değil, aynı zamanda kendi duygularından ve öznel varoluşundan da uzaklaşması anlamına gelmekte; bu durum, iktidarın hem emeğe hem de özneye eşzamanlı müdahalesini açığa çıkarmaktadır. Dolayısıyla iktidar-özne ilişkileri, yalnızca dışsal otoritenin kurduğu bir denetim biçimi değil; bireyin kendini tanımlama, konumlandırma ve yönlendirme pratiklerini de belirleyen, içselleştirilmiş ve süreklilik arz eden bir iktidar teknolojisi olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada ele alınan üçüncü tema olan duygusal emek, kuramsal derinliği ve çok boyutlu yapısıyla, hizmet üretimine dayalı kurumsal yapılarda çalışan bireylerin deneyimlerini anlamlandırmada güçlü bir bağlam sunmaktadır. Bu olgu, yalnızca kurum içi etkileşimler ve sektör dinamikleriyle sınırlı değildir; kapitalist üretim ilişkilerinin dönüşen çalışma biçimleriyle birlikte, hizmet üretimi yapan kurumlarda ortaya çıkan performans, verimlilik ve müşteri memnuniyeti odaklı yapısal baskılarla da doğrudan bağlantılıdır. Bu yapılarda yer alan çalışanlar ve yöneticiler, yalnızca teknik becerileriyle değil, aynı zamanda duygularını kontrol etme ve duygusal gösterimlerini düzenleme biçimleriyle de değerlendirilmektedir. Bulgular, duygusal emeğin yalnızca bireyin içsel bir çabası değil; aynı zamanda kurumun kültürü ile sektörün ve yönetimin performans odaklı talepleri tarafından şekillenen yapısal bir baskı alanı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, Hochschild'in (1983) duygusal emek kuramı çalışmanın temelini oluştururken; Sennett'in karakter aşınması kavramı, Marx'ın yabancılaşma kuramı, Goffman'ın dramaturjik yaklaşımı, Wharton'un duygusal emek analizi ve Foucault'nun özneleşme ile iktidar teknolojileri bağlamındaki çözümlemeleri, bu süreci çok boyutlu olarak anlamlandırmaya imkân tanımaktadır. Dolayısıyla, duygusal emek olgusu, günümüz kapitalist toplumlarında yalnızca bireysel bir deneyim değil; ekonomik mantık,

kurumsal değerler ve toplumsal iktidar ilişkilerinin kesişiminde şekillenen; mikro, mezzo ve makro düzeylerde çözümlenmesi gereken bir toplumsal yapı unsuru olarak ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların deneyimleri, iş yerinde belirli duygusal davranış biçimlerinin sistematik olarak talep edildiğini ortaya koymaktadır. Çalışanlardan gülümsemeleri, sakin kalmaları, profesyonellik ve nezaket göstermeleri beklenirken; öfke, stres ya da üzüntü gibi duyguları bastırmaları da kurumsal normların parçası hâline dönüşmüştür. Kurum içinde bireylerin yalnızca görev tanımlarının değil, aynı zamanda duygusal repertuarının ve davranış biçimlerinin de kurumsal normlara göre biçimlendirildiğini söyleyebiliriz. Özellikle kamu kurumunda, vatandaşa karşı sabır ve çözüm odaklılık normu, duygusal emeği hizmet tanımının ayrılmaz bir unsuru hâline getirmektedir. Guy, Newman ve Mastracci'nin (2008) vurguladığı gibi, kamusal hizmette duygusal emek salt bireysel bir strateji değil, aynı zamanda kamusal beklentilerin içselleştirildiği kurumsal bir rejimdir. Bu rejim, bireyin yalnızca ne hissetmesi gerektiğini değil, aynı zamanda bu hissi ne ölçüde, ne zaman ve hangi biçimle sunması gerektiğini de belirlemektedir. Bu bağlamda, Sennett'in (2014) karakter aşınması kavramı, özellikle geleneksel yapıda sadakat, bağlılık ve samimiyetle özdeşleşen kurumsal normların çalışanlar üzerindeki görünmeyen baskısını anlamak açısından kritiktir. Katılımcılar, çoğu zaman kendi gerçek duygularını bastırarak kurumsal aidiyeti yeniden üretmekte; duygularını nezaket kisvesi altında düzenlemekte ve bu süreçte kendileriyle yabancılaşabilmektedir. Marx'ın yabancılaşma kuramı, bu bağlamda yalnızca bedensel emeğin değil, duygular aracılığıyla ortaya konan emeğin de bireyin kendilik algısıyla olan bağını zayıflattığını göstermektedir. Çalışan, sadece yürüttüğü işin içeriğinden değil, hissettiklerini ifade etme biçiminden de kurumsal yapıya yabancılaşmakta; bireysel duygu ve deneyimleri kurumsal beklentilerle örtüşmediğinde ise bu uyumsuzluk, zihinsel yorgunluk ve içsel kopuş gibi sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla kamusal hizmette duygusal emeğin düzenlenişi, yalnızca kurum içi normların bir yansıması değil; aynı zamanda devletin vatandaşla kurduğu otoriter-şefkatli ilişki modelinin ve kapitalist üretim ilişkilerinin sürekliliğini sağlayan yapısal mekanizmaların bir parçasıdır. Bu durum, bireysel deneyimlerin aslında makro düzeydeki toplumsal iktidar düzenlemelerinin taşıyıcısı olduğunu göstermektedir.

Foucault'nun iktidar çözümlemelerine göre bu durum, yalnızca dışsal bir denetim ilişkisi değil; aynı zamanda bireyin kendi duygu ve davranışlarını, içselleştirdiği normlar doğrultusunda yönlendirmesi anlamına gelmektedir. Çalışanlar, fiziksel bir gözetim olmasa dahi kurumsal beklentileri içselleştirerek öz-denetim uygulamakta; böylece iktidar, bireyin iç dünyasına nüfuz etmektedir. Bu çerçevede duygusal emek, sadece görünürde gönüllü bir tutum değil; aynı zamanda kurumun iktidar teknolojileri aracılığıyla bireyi özneleştirme sürecinde işlev gören bir denetim mekanizmasıdır. Normalleştirme iktidarının bir uzantısı olarak, hangi duyguların ifade edilebileceği, hangilerinin bastırılması gerektiği tanımlanmakta; böylece bireyin duygusal dünyası da iktidar tarafından tasarlanan bir alan hâline gelmektedir.

Duygusal emek pratikleri, kurumun yapısal özelliklerine bağlı olarak biçimsel ve içeriksel farklılıklar sergilemektedir. Geleneksel kurumda, duygu yönetimi daha çok samimiyete dayalı yüz yüze ilişkiler ve yöneticinin kişisel otoritesi üzerinden şekillenmektedir. Bu tür ortamlarda çalışanlar, kurumsal rollere değil, kişiler arası ilişki dinamiklerine uyum sağlamak adına duygularını biçimlendirmek durumunda kalmaktadır. Bu durum dışarıdan bakıldığında daha sıcak ilişkiler içeriyor gibi görünse de çalışan açısından belirlenen duygusal normlara uymadığında dışlanma veya görmezden gelinme gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Modern kurumda duygusal emeğin, müşteri memnuniyeti, marka temsili ve dijital iletişim süreçleriyle daha çok ilişkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışanlar, yalnızca fiziksel ortamlarda değil; dijital platformlarda da belirli bir duygusal tonu sürdürmeye mecbur bırakılmaktadır. Bu durum, dijitalleşmiş kurum kültürlerinde duygusal emeğin kesintisiz biçimde sürmesini beraberinde getirmekte ve çalışanın zihinsel yükünü gün boyu devam eden bir sürece dönüştürmektedir. Kamu kurumlarında ise duygusal emeğin dağılımında, vatandaşla kurulan ilişkinin niteliği ve hizmetin sürekliliği belirleyici olmaktadır. Bu durum, yalnızca kurum içi beklentilerle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda devlet-vatandaş ilişkisini düzenleyen kamusal sorumluluk anlayışının ve kapitalist üretim mantığının şekillendirdiği daha geniş bir iktidar alanının parçası hâline gelmektedir. Türkiye'de kamu hizmetlerinde "vatandaş odaklılık" yaklaşımının yaygınlaşması ve kamu yönetiminde etkinlik, erişilebilirlik ile vatandaş memnuniyetine vurgu yapılması, hizmet üretim süreçlerine duygusal beklentilerin eklemlenmesine zemin hazırlamaktadır (Kaya, 2019). Bu koşullarda duygusal emek, bireysel düzeyde salt bir davranış stratejisi

olmaktan çıkıp; toplumsal güven, hizmet meşruiyeti ve kamu hizmetinin bütünsel kalitesini yeniden üretmeye hizmet eden bir makro mekanizmaya dönüşmektedir. Bulgular, özellikle kadın çalışanlardan "sakinlik", "nezaket" ve "anaçlık" gibi duygusal kalıpların daha sık talep edildiğini göstermektedir. Erkek çalışanların ise daha çok çözüm odaklılık ve kararlılık gibi özellikler üzerinden değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Bu durum, toplumsal cinsiyet normlarının kurumsal pratikler aracılığıyla yeniden üretildiğini ve kadın çalışanların hem görünür hem de görünmeyen duygusal görevlerin taşıyıcısı hâline geldiğini ortaya koymaktadır. Söz konusu bağlam, Türkiye'de devletin "şefkat" ile özdeşleştirilmesi ve "devlet ana" imgesi, şefkatin dişil bir değer olarak algılanmasına zemin hazırlayabilir; bu da kadın çalışanların duygusal emek yükünün artmasında etkili olabilecek kültürel bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Çalışanların duygusal emekle başa çıkma biçimleri, Goffman'ın dramaturjik yaklaşımının etkilerini taşıyan ve Hochschild'in (1983) yüzeysel ve derinlemesine oyunculuk stratejileri olarak kavramsallaştırdığı süreçlerle örtüşmektedir. Araştırma bulgularına göre, yüzeysel oyunculuk kısa vadede işe yarar gibi görünse de, zamanla bireyin içsel tutarlılığını zayıflatmakta ve strese neden olmaktadır. Li, You ve Oh'un (2024) çalışmasında da belirtildiği gibi, bu strateji zihinsel yorgunluğu artırmakta ve iş doyumunu azaltmaktadır. Öte yandan, derinlemesine oyunculuk stratejisi, bireyin duygularını kurumsal normlara göre yeniden yapılandırmasına dayanmakta; bu da bireyin öz benliği ile kurumsal benliği arasında bir örtüşme yaratmaktadır. Ancak bu örtüşme, özgünlüğü silikleştirerek bireyi daha da kuruma bağımlı hâle getirmektedir. Wharton'un (2009) vurguladığı gibi, duygusal emek stratejilerinin etkileri sadece psikolojik değil, aynı zamanda kurumsal bağlamda da analiz edilmelidir; çünkü bu stratejiler, kurumsal iktidarın duygular üzerinden nasıl işlediğine dair anlamlı bir çerçeve sunmaktadır. Duygusal emek, yalnızca bireysel bir strateji değil; aynı zamanda modern kapitalizmin şekillendirdiği dönüşen çalışma biçimlerinin bir parçasıdır. Bauman'ın (2000) akışkan modernlik kavramı, bu dönüşümü anlamlandırmada açıklayıcı bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Kurumlar, müşterilerin ve içinde bulundukları sektörlerin sürekli değişen talepleri karşısında; esnek, duygusal açıdan uyum sağlayabilen ve kendini yeniden yapılandırabilen öznelere ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda, çalışanların yalnızca işleri değil, duyguları da metalaşmakta ve kurumsal performansın bir girdisine dönüşmektedir. Böylece duygular, samimi birer ifade olmaktan çıkarak performatif bir rol hâline

gelmektedir. Duygusal emek pratikleri yalnızca bireylerin baş etme stratejileriyle sınırlı kalmamakta; kapitalist üretim mantığının yeniden ürettiği kurumsal ilişkiler ve iktidar biçimlerinin ayrılmaz bir parçası olmaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışmanın duygusal emek teması çerçevesinde ortaya koyduğu bulgular, hizmet üreten kurumsal yapılarda duyguların sistematik biçimde düzenlendiğini, denetlendiğini ve yönlendirildiğini göstermektedir. Duygular, yalnızca bireysel deneyimin bir parçası değil; aynı zamanda kurumsal yapılar tarafından şekillendirilen ve normlara uygun biçimde yeniden üretilen birer iktidar nesnesidir. Bu kuramsal bütünlük içinde değerlendirildiğinde, duygusal emek, bireyin sadece bir çalışan değil; aynı zamanda iktidarın işlediği, dönüştürdüğü ve yeniden ürettiği bir özneye dönüştürülme sürecinin merkezinde yer almaktadır. Kurum içindeki hâkim söylemler ile performans odaklı talepler, kurum kültürüyle karşılıklı etkileşim içinde normatif yapılar üretmekte; bu yapılar, çalışanı farkında olmadan özneleştirmektedir. Foucault'nun özneleşme süreci, yalnızca doğrudan baskı yoluyla değil, kurum kültüründe içselleştirilen normlar ve hâkim söylemler aracılığıyla işlemektedir. Bu söylemler hem kurumun kültürel yapısını biçimlendirmekte hem de kültürün içinde yeniden üretilerek bireyin kendini değerlendirme ve ifade biçimlerini şekillendirmektedir. Böylece çalışan hem kültürün taşıyıcısı hem de iktidarın yeniden üretildiği bir özne olarak konumlanmaktadır. Çalışan, sektörün talepleri, kurum kültürü ve iktidarın söylemsel mekanizmalarıyla kuşatılarak, bu normlara uygun davranma baskısıyla kendi benliğini yeniden şekillendirmeye yönelmektedir. Performansın sayısal metriklerle ölçülmediği ya da sistematik biçimde uygulanmadığı kamu kurumunda ise, bu özneleşme süreci, hizmeti sunan bireyin vatandaşla kurduğu ilişki, toplumsal beklentiler ve mesleki etik çerçevesinde inşa edilmekte; böylece görünür olmayan ama etkili bir sorumluluk duygusu, bireyin davranışlarını yönlendiren başlıca unsur hâline gelmektedir. Araştırmada elde edilen bulgular, duygusal emeğin yalnızca bireysel bir strateji ya da kurumsal beklenti değil, aynı zamanda kapitalist üretim mantığı ve kamusal sorumluluk anlayışıyla iç içe geçmiş bir iktidar mekanizması olduğunu ortaya koymaktadır.

Tez kapsamında tartışması yapılan ve sonuçları paylaşılan bulgulardan yola çıkarak sunulabilecek öneriler:

– Duygusal emeği tanımlamak ve görünür kılmak: Yöneticiler, insan kaynakları birimleri ve çalışanların duygusal emek süreçlerine dair bilinçlenmesi için kurum içi eğitimler ve farkındalık atölyeleri düzenlenebilir. Goffman ve Hochschild'in çerçevesi temel alınarak yüzeysel ve derinlemesine performansın sınırlarının çalışanlara aktarılması; düzenli süpervizyon ve vaka toplantıları yoluyla tükenmişlik belirtilerinin erken aşamada saptanması sağlanabilir.

– Performans sistemlerini çok boyutlu hale getirmek: Performans sistemlerinin yalnızca sayısal çıktılara değil; ilişki niteliği, hizmet etiği, işbirliği ve öğrenme katkısı gibi nitel göstergelere de yer verecek biçimde bütünsel olarak yapılandırılması. Böylece skor odaklılığın ve yabancılaşmanın azaltılması hedeflenebilir.

– Kurumsal söylem–pratik tutarlılığı sağlamak: Kurumun vizyon ve değer söylemleri ile günlük uygulamalarının (hedef baskısı, toplantı temposu, ofis düzeni) uyumunun düzenli olarak denetlenmesi. Böylece simgesel şiddet algısı azaltılabilir ve kurum içi ilişkilerde güvene dayalı bir zemin oluşturulabilir.

– Çalışma–yaşam sınırlarının korunması: Kurum içinde geçerli olan tüm çalışma biçimlerinde (yerinde, hibrit, uzaktan), mesai sonrası bildirim protokolleri, toplantı yoğunluğu eşikleri ve "sessiz saatler" uygulamalarıyla çalışanların kişisel zamanlarının korunması; ayrıca ev–iş sınırını gözeten kurumsal rehberlerin geliştirilmesi sağlanabilir.

– Dijital gözetim için etik çerçeve oluşturulması: Zaman ve performans takip araçları için amaç, kapsam, saklama süresi ve şeffaflık ilkelerinin kurumsal düzeyde açıkça tanımlanması; ayrıca "sürekli görünürlük" yerine "gerektiği kadar veri" ilkesinin benimsenmesiyle, çalışanların üzerindeki öz-denetim baskısının azaltılması hedeflenebilir.

– Psikososyal risk değerlendirmesi ve destek verilmesi: Kurum kültürü ve işyeri normlarının çalışanlarda tükenmişlik, değersizlik ve güvensizlik duygularını artırma potansiyeline karşı, periyodik taramaların yapılması; çalışanın iyi olma hâlini (well-being) destekleyecek uygulamaların kurumsal düzeyde yapılandırılması sağlanabilir. Bu tür uygulamalar, yalnızca bireysel dayanıklılığı değil, aynı zamanda kurumun çalışanına yönelik sorumluluğunu da görünür kılacaktır.

– Toplumsal cinsiyete duyarlı görev dağılımı: Kadın çalışanlara sıklıkla atfedilen nezaket ve anaçlık gibi kalıplaşmış, duygusal yoğunluğu yüksek görevlerin tüm çalışanlar arasında dengeli biçimde dağıtılması; vardiya, danışma ve arabuluculuk gibi rollerin eşit paylaşılacak şekilde planlanması hedeflenebilir. Ayrıca görev dağılımında gözetilen bu eşitliğin, maaş ve yan haklar konusunda da titizlikle sürdürülmesi gerekmektedir.

– Kurumsal söylemlerin yeniden değerlendirilmesi: Kurumun sermayedarları ve yöneticilerinin, "biz bir aileyiz" veya "biz bir takımız" gibi aidiyet vurgulu söylemlerin çalışan üzerinde baskı yaratabileceğini fark etmesi gerekmektedir. Bu tür söylemlerin, ücret ve yan hakların yerine geçemeyeceği açıkça kabul edilmeli; kurumun çalışana sunduğu maaş, sosyal ve yan haklar karşılığında duygusal bağlılık ya da sınırsız fedakârlık beklenmemelidir. Bu noktada unutulmamalıdır ki, kurumsal aidiyet söylemleri çoğu zaman yönetimsel bir kontrol aracı olarak işlev görmekte ve çalışanın öznel sınırlarını belirsizleştirmektedir. Böylelikle kurumsal ilişkilerde daha şeffaf, gerçekçi ve karşılıklılık esasına dayalı bir denge kurulabilecektir. Çalışan işe kendini adamalıdır; ancak iş için kendi varlığından ödün vermemelidir. Bireyin öznel bütünlüğünden feragat etmesi uzun vadede yalnızca bireysel tükenmişliğe değil, aynı zamanda toplumsal çözülmelere de yol açabilir.

– Kurum ve akademi iş birliği sağlanması: Çalışma yaşamına ilişkin süreçlerin çok boyutlu biçimde ele alınabilmesi için kurum içinde örgüt konusuna odaklanan sosyolog ve psikolog gibi farklı disiplinlerden uzmanların istihdam edilmesi veya üniversitelerle iş birliği yoluyla düzenli danışmanlık alınması sağlanabilir.

KAYNAKÇA

Adams, Z. O. E. (2022). Invisible labour: Legal dimensions of invisibilization. *Journal of Law and Society*, *49*(2), 385-405.

Adăscăliței, D. ve Riso, S. (2024). Effects of employee monitoring on remote work: An empirical study from Germany and Spain using AMPWork survey data 2021–2022. *Sınappsı*, 14(2), 93–107.

Akay D. Ö. (2020). Kırsal emeğin dolayımında aracı formlar ve egemenlik ilişkileri: Dünya ekonomisinde hane ve emek tartışması. *Politik Ekonomik Kuram*, 4(2), 310–329.

Akal, C. B. (2016). *İktidarın üç yüzü* (8. baskı). İstanbul: Dost Kitabevi Yayınları.

Akça, N. (2010). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve gelecek nesillere devir süreci* (Tez No. 286651) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/

Akşit, B. (2022). *Foucault: Bilginin arkeolojisi ve jeneolojisi: Söylemin oluşumu ve düzeni* [Video]. Erişim Tarihi: 15.04.2025 tarihinde Web: https://www.youtube.com/watch?v=wEa2e7rxEUQ&t=1946s adresinden alındı.

Alakavuklar, O. N. (2009). "We are a family" – A critical organizational discourse analysis. *International Journal of Business and Management Studies*, 1(1), 1–10.

Alcaraz, C. (2009). Informal and formal labour flexibility in Mexico. *Desarrollo y sociedad*, (63), 115-143.

Allen, A. (2002). Power, subjectivity, and agency: Between Arendt and Foucault. *International Journal of Philosophical Studies*, 10(2), 131–149.

Altuntaş, S., ve Altun, Ö. S. (2019). The effect of emotional labor and emotional dissonance on burnout: A research on nurses. *International Journal of Caring Sciences*, 12(1), 441–450.

Anleu, S. R. ve Mack, K. (2005). Magistrates' everyday work and emotional labour. *Journal of Law and Society*, 32(4), 590–614.

Arslan, M. (2018). Özel sektör motivasyon araçlarının Türk kamu sektöründe uygulanabilirliği. *Sayıştay Dergisi*, (109), 103–126.

Ashforth, B. E., ve Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review,* 18(1), 88–115.

Avcı, Y. ve Ateş, D. (2019). Marks'ın sınıf tasnifi ve günümüz kapitalizminde sermayenin değişmeyen nitelikleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 21(2), 555–583.

Ay, F. A., Öz, B. F. ve Öncül, M. S. (2014). Kariyer yönetimi uygulamalarının iş tatminine etkisi: Kamu ve özel sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 16(2), 45–61.

Aycan, Z. ve Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri. (Z. Aycan, Ed.), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (ss. 25-53). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Babbie, E. R. (2020). *The practice of social research*. Australia: Cengage Au.

Baldauf, A., Cravens, D. ve Piercy, N. (2005). Sales management control research-synthesis and an agenda for future research. *Journal of Personal Selling ve Sales Management,* 25(1), 7–26.

Ball, K. (2010). Workplace surveillance: An overview. *Labor History,* 51(1), 87–106.

Baran, M. (2022). *Sosyal hizmet merkezlerinde çalışan sosyal çalışma görevlilerinin iş doyumu ile yaşam doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayın No. 722803) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/

Başlar, Y. ve Aydın Göktepe, E. (2021). Algılanan yönetici desteğinin çalışanların duygusal emekleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi: Bir alan araştırması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi,* 4(1), 136–156.

Bauman, Z. ve Lyon, D. (2016). *Akışkan gözetim* (2. baskı, E. Yılmaz, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Bauman, Z. (2017). *Akışkan modernite* (S. O. Çavuş, Çev.). İstanbul: Can Sanat Yayınları.

Bayrakçı, O. (2018). *Yerel yönetimlerde emeğin taşeronlaştırılması ve denetimi* (Yayın No. 492092) [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/

Birelma, A. (2021). Türkiye'de sendikal hareketin ve hakların yukarıdan görünümü: Niteliksel bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, (1), 1839–1860.

Bolton, S. C. (2005). *Emotion management in the workplace*. Palgrave Macmillan.

Bourdieu, P. (2014). *Eril tahakküm* (B. Yılmaz, Çev.). İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

Bourdieu, P. (2015). *Ayrım: Beğeni yargısının toplumsal eleştirisi* (D. F. Şannan ve A. G. Berkkurt, Çev.). İstanbul: Heretik Yayıncılık.

Bourdieu, P. (2019). *Devlet ve simgesel şiddet* (A. İnci, Çev.). Ankara: Adalet Yayınevi. (Orijinal eser 1992'de yayımlanmıştır.)

Braverman, H. (2008). *Emek ve tekelci sermaye* (Ç. Çidamlı, Çev.). İstanbul: Kalkedon Yayınları.

Brinson, N. H., Amini, B., Lemon, L. L. ve Bawole, C. (2024). Electronic performance monitoring: The role of reactance, trust, and privacy concerns in predicting job satisfaction in the post-pandemic workplace. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace,* 18(5), Article 10.

Brotheridge, C. M. ve Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work.” *Journal of Vocational Behavior,* 60(1), 17–39.

Brown, A. D. ve Coupland, C. (2015). Identity threats, identity work and elite professionals. *Organization Studies,* 36(10), 1315–1336.

Büyük, K. ve Keskin, U. (2012). Panoptikon’un elektronik dirilişi: Etik bir sorun olarak işyeri izleme. *İş Ahlakı Dergisi,* 5(10), 55–88.

Cable, D. M., ve DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology,* 87(5), 875–884.

Canetti, E. (1998). *Kitle ve iktidar* (G. Aygen, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Chaudhary, R., ve Panda, S. (2024). A decadal review of organizational identification: Insights from the literature. *Humanities and Social Sciences Communications,* 11, 39.

Choi, S. B., Tran, T. B. H., Kim, B. J., ve Park, K. (2024). Transformational leadership and followers' innovative behavior: The mediating role of commitment to change. *Sustainability,* 15(2), 1267.

Christopher, J. (2024). Organizational belonging and social identity in contemporary workplaces. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 215–229.

Cohen, A. (2006). The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture. *Journal of Vocational Behavior,* 69(1), 105–118.

Collins, R., ve Makowsky, M. (2014). *Toplumun keşfi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Collins, R. (2017). *Max Weber: Bir kılavuz* (T. Banguoğlu, Çev.). Ankara: Phoenix Yayınları.

Collin, P. H. (2004). *Dictionary of politics and government* (3rd ed.). London: Bloomsbury.

Collins, R., ve Makowsky, M. (1978). *The discovery of society*. New York: Random House.

Ollman, B. (2015). *Yabancılaşma: Marx'ın kapitalist toplumdaki insan anlayışı* (A. Kars, Çev.). İstanbul: Yordam Yayınları.

Çağlayan, S.,ve Bayrakcı, O. (2016). Emek süreçlerinde denetim. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (39), 257-274.

Çeğin, G., Göker, E., Arlı, A., ve Tatlıcan, Ü. (2007) (Der.). *Ocak ve zanaat: Pierre Bourdieu derlemesi*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Çetin, F., ve Basım, H. N. (2010). Duygusal zekânın duygusal emek üzerine etkisi: Kamu ve özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi, 43*(3), 23–41.

Çöpoğlu, M. (2018). Türkiye'de çocuk işçiliği. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (14), 357–398.

Dağdeviren, T. (2020). Gramsci'nin sivil toplum kavramına bakışı. *İş ve Hayat*, 6(11), 156–167.

Darics, E., ve Gatti, M. C. (2019). Talking a team into being in online workplace discourse: 'Let's' as a membership categorisation device. *Discourse Studies, 21*(6), 666–683.

De Vaus, D. A. (1990). *Surveys in social research.* Sydney: Allen & Unwin.

Deal, T., ve Kennedy, A. (1982). *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life.* Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Demir, K. (2020). Employer brand and organizational commitment: Study on hotel employees in İstanbul. *Journal of Industrial Policy and Technology Management*, 3(2), 129–141.

Demircan, G. (2019). Gözetim ve gözetimin toplumsal meşruiyeti üzerine bir inceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 21(2), 2033–2062.

Demirci, A. E., ve Erdem, R. (2019). Kamu kurumlarında performans değerlendirme uygulamaları: Bir saha araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(24), 373–389.

Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., ve Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339–357.

Divya, S., ve Prabu Christopher, B. (2024). A decadal review of organizational identification: Insights from bibliometric analysis. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 1483.

Dixon, T. (2012). Emotion: The history of a keyword in crisis. *Emotion Review, 4(4),* 338–344.

Doğan, B. (2007). *Örgüt kültürü.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Durkheim, E. (2013). *İntihar* (Z. İlkgelen, Çev.). İstanbul: Pozitif Yayınları.

Dursun, S., Aytaç, S., ve Bayram, N. (2014). *Validity and reliability study of Turkish form of emotional labor scale. Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150, 1180–1183.

Dursun, S. (2022). *Kamu kurumlarında değer aktarımı ve temsil sorumluluğu.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Duverger, M. (2017). *Siyaset sosyolojisi* (Çev. Şirin Tekeli). İstanbul: Varlık Yayınları.

Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition and Emotion, 6*(3-4), 169–200.

Ekman, M., ve Değer, V. B. (2024). Kadın akademisyenlerin kariyer engelleri: Bir üniversite örneği. *Uluslararası Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, 14(27), 511–533.

Elster, J. (2004). *Marx'ı anlamak* (S. Lim, Çev.). Ankara: Liberte Yayınları.

Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Fairclough, N. (1992). *Discourse and social change.* Cambridge: Polity Press.

Fairhurst, G. T. (2007). *Discursive leadership: In conversation with leadership psychology.* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Fineman, S. (2003). *Understanding emotion at work*. CA: SAGE Publications.

Friedman, B., ve Puzo, T. (2022). Wardens of trust: Surveillance and legitimacy in the workplace. *Organizational Studies*, 43(7), 1123–1145.

Foucault, M. (2000). Hapishanenin doğuşu (M. A. Kılıçbay, Çev.). Ankara: İmge Kitabevi.

Foucault, M. (2003). *Cinselliğin tarihi 1: Bilme istenci* (H. U. Tanrıöver, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Foucault, M. (2013). *Bilginin arkeolojisi* (I. Ergüden, Çev.). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

Foucault, M. (2015). *İktidarın gözü* (I. Ergüden, Çev.) (4. baskı). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Foucault, M. (2021). *Seçme yazılar 2: Özne ve iktidar* (F. Keskin, Ed.; I. Ergüden ve O. Akınhay, Çev.). İstanbul:Ayrıntı Yayınları.

Foucault, M. (2019). *Güvenlik, toprak, nüfus: Collège de France dersleri 1977–1978* (F. Taylan, Çev.). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Foucault, M. (2024). *Biyopolitikanın doğuşu: Collège de France dersleri 1978–1979* (A. Tayla, Çev.; F. Taylan, Yay. haz.). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Furnham, A., ve Swami, V. (2015). An investigation of attitudes toward surveillance at work and its correlates. *Psychology*, 6(13), 1668–1675.

Gandini, A. (2018). Labour process theory and the gig economy. *Human Relations,* 72(6), 1039–1056.

Geertz, C. (2017). *Kültürün yorumlanması* (K. Atakay, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Geertz, C. (2017). Kültürün yorumlanması (K. Atakay, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Giacosa, E., Alam, G. M., Culasso, F., ve Crocco, E. (2023). Stress inducing or performance enhancing? Safety measure or cause of mistrust? The paradox of digital surveillance in the workplace. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), Article 100357.

Gichuhi, D., Senaji, T., ve Ngari, J. (2016). Workplace surveillance and employee privacy: A critical review. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(3), 219–229.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. California: University of California Press.

Ginting, E., Nurhayati, P., ve Sukmawati, A. (2024). The role of leadership style and organizational culture in enhancing employee performance. *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia (JPPI)*, 10(3), 1037–1047.

Goffee, R., ve Jones, G. (1996). What holds the modern company together? *Harvard Business Review, 74*(6), 133–148.

Goffee, R., ve Jones, G. (1998). *The character of a corporation*. New York: Harper Business.

Goffman, E. (2014). *Damga: Örselenmiş kimliğin idare edilişi üzerine notlar* (L. Ünsaldı, Ş. Geniş ve S. N. Ağırnaslı, Çev.). Ankara: Heretik Yayınları.

Goffman, E. (2022). *Gündelik hayatta benliğin sunumu* (N. Erol, Çev.). İstanbul: Metis Yayınları.

Gözüm, P. (2021). Kamu çalışanlarının kariyer memnuniyetlerinin iş doyumu üzerine etkisi. *ADAM Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 1–26.

Gramsci, A. (2010). *Hapishane defterleri* (B. Baysal, Çev.). İstanbul: Kalkedon Yayınları.

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.

Grandey, A. A., Diefendorff, J. M., ve Rupp, D. E. (Ed.). (2013). *Emotional labor in the 21st century: Diverse perspectives on emotion regulation at work.* New York: Routledge.

Grandey, A. A., Foo, S. C., Groth, M., ve Goodwin, R. E. (2023). Relationships between emotional labor, job burnout, and emotional intelligence: A meta-analysis and structural equation modeling study. *BMC Psychology*, 12, 54.

Green, J., Willis, K., Hughes, E., Small, R., vd., (2007). *Generating the best evidence from qualitative research: The role of data analysis. Australian & New Zealand Journal of Public Health*, 31(6), 545–550.

Gurbanov, Ü. (2022). Michel Foucault: İktidar üzerine (1981) [Video]. Erişim Tarihi: 15.06.2025 tarihinde Web: YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=fubIa6-IiqE adresinden alındı.

Guy, M. E., Newman, M. A., ve Mastracci, S. H. (2008). *Emotional labor: Putting the service in public service.* Armonk, NY: M. E. Sharpe**.**

Güngör Delen, M. (2017). Individual antecedents of emotional labour in airline industry. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1).

Gürcan, E. (2020). Max Weber ve Antonio Gramsci'nin karşılaştırmalı okuması: Klasik sosyolojinin geleceğinin sürekliliğini siyasal ön yargıların ötesinde anlamlandırmak. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 23(1), 34–60.

Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13.

Handy, Charles B. (1993). *Understanding organizations* (4th ed.). New York: Oxford University Press.

Harris, S. G. (1994). *Organizational culture and individual sensemaking: A schema-based perspective. Organization Science,* 5(3), 309–321.

Hirschi, A., ve Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 126, Article 103437.

Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551–575.

Hochschild, A. R., ve Machung, A. (1989). *The second shift: Working families and the revolution at home*. New York: Viking.

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42–63.

Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75–89.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Hui, C. H., ve Triandis, H. C. (1986). Individualism and collectivism: A study of cross-cultural researchers. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17(2), 225–248.

Iftikhar, R. (2024). Crafting and maintaining organizational identity narrative in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 42(1), 55–67.

İçerli, L., ve Bilen, G. (2022). Çalışma yaşamında değişen kariyer anlayışı: Kaleydoskop kariyer modeli. *European Journal of Managerial Research*, 7(12), 15–33.

Izard, C. E. (2010). The many meanings/aspects of emotion: Definitions, functions, activation, and regulation. *Emotion Review,* 2(4), 363–370.

Jahagirdar, R., ve Bankar, S. (2020). Employees perception of workplace monitoring and surveillance. *People: International Journal of Social Sciences*, 6(01), 474–486.

Jeong, J., Lee, J. H., ve Karau, S. J. (2025). Exploring the impact of team identification on employee work behavior: The mediating role of knowledge sharing. *Journal of Management Development*, 44(2), 263–278.

Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, *74*(1), 1–22.

Karakılıç, N. (2019). Cameron ve Quinn örgüt kültürü ölçeğinin güvenirlik ve geçerliliğinin test edilmesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21,* 19–30.

Karepesina, M. T. (2023). Performance of civil servants: The role of motivation and organizational culture [Special issue]. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review,* 7(3), 385–394.

Kart, E. (2011). Bir duygu yönetimi süreci olarak duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki etkisi. *Çalışma ve Toplum*, 3, 215–230.

Kaufman, J., ve ark. (2023). Why are so many remote workers reluctant to endure the politics of middle management? *American Journal of Management*, *23*(1), 15–27.

Kavi, E. (2008). Çift S modeli boyutuyla örgüt kültürünün motivasyon düzeyine etkisi: Bankacılık ve özel finans kurumlarında karşılaştırmalı bir araştırma. *Journal of Social Policy Conferences*, 54, 117–137.

Kaya, A. (2019). Kamu hizmetlerinde vatandaş/müşteri odaklılık: Türkiye üzerine bir değerlendirme. *International Journal of Management Economics and Business,* 15(1), 125-142.

Kaya, S., ve Koç, H. (2021). Performans değerlendirmenin çalışan algısı üzerindeki etkisi: Örgütsel adalet ve motivasyon bağlamında bir değerlendirme. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 10(2), 95–112.

Kaya, U., ve Serçeoğlu, N. (2013). Duygu işçilerinde işe yabancılaşma: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 26, 313.

Kaya, N. (2013). *İşyerinde duyguların yönetimi: Örgütsel davranışta duygusal emek.* Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kaya Erdoğan, E. (2023). Türkiye yükseköğretiminde toplumsal cinsiyet eşitsizliği. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 21(83), 163–185.

Kayas, O. G. (2023). Workplace surveillance: A systematic review, integrative framework and research agenda. *Journal of Management Studies*, 60(2), 345–370.

Keskin, F. (2005). *Özne ve iktidar* (Michel Foucault, Özne ve İktidar için sunuş) (2. baskı). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Keskin, F. (2017). Toplum ve siyaset (14): Foucault: Özne ve iktidar [Video]. YouTube. 15.05.2025 tarihinde https://www.youtube.com/watch?v=AbmKP08bySo adresinden alındı.

Kılıç, S. (2013). Örnekleme yöntemleri. *Journal of Mood Disorders*, 3(1), 44–46.

Kocaman, A. (2003). *Dilbilim söylemi*. *Söylem Üzerine* (Yay. Haz.: Ahmet Kocaman), Ankara: METU Press, s. 79.

Koç, A. (2018). Michel Foucault'nun "biyopolitika" kavramının teorik çerçevesi. *Uluslararası Kriz ve Siyaset Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 193–218.

Koçak, O., ve Yüceer, H. (2022). Kamu kurumlarında performans değerlendirme sistemlerinin etkileri: Bir uygulama. *Kamu Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 25–48.

Korkmaz, O., ve Erdoğan, E. (2014). The effect of work-life balance on employee satisfaction and organizational commitment. *Ege Academic Review*, 14(4).

Köksal, O. (2014). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101–122.

Kushariyadi, K., Wahid, D. A., Albashori, M. F., Rustiawan, I., Ardenny ve Wahyudiyono. (2025). Performance management based on Key Performance Indicators (KPI) to improve organizational effectiveness. *Maneggio*, 2(1), 90–102.

Kuş, E. (2003). *Sosyal bilimlerde araştırma teknikleri: Nicel mi nitel mi?* Ankara: Anı Yayıncılık.

Kümbetoğlu, B. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri.* İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

Lang, P. J., Bradley, M. M., ve Cuthbert, B. N. (1998). Emotion, motivation, and anxiety: Brain mechanisms and psychophysiology. *Biological Psychiatry*, 44(12), 1248–1263.

Li, J., You, S., ve Oh, S. (2024). Surface acting, emotional exhaustion, and organizational commitment: The mediating role of emotional dissonance. *BMC Psychology*, 12(1), 45.

Lukes, S. (2016). *İktidar: Radikal bir görüş* (M. Ratip, Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.

Lyon, D. (2003). *Gözetim toplumu: Günlük yaşamda gözetim* (M. Küçük, Çev.). İstanbul: Kalkedon Yayınları

Lyon, D. (2006). *Surveillance studies: An overview*. Cambridge: Polity Press.

Ma, C., Candan, Ö., ve Çelik, B. (2021). The mediating role of organizational hypocrisy in the relationship between organizational silence and organizational rumor: A study on educational organizations. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 8(2), 1–13.

Maciejewska, R. (2016). Employee anomie in the organization. *Annales Universitatis Mariae Curie Skłodowska, Lublin*, 41(2), 159–172.

Makal, A. (2010). Türkiye'de erken cumhuriyet döneminde kadın emeği. *Çalışma ve Toplum*, 2(25), 13–40.

Mann, M. (2012). *İktidarın tarihi I*. Ankara: Phoenix Yayınevi.

Marx, K., ve Engels, F. (2005). *Komünist Parti Manifestosu* (E. Özalp, Çev.). İstanbul: NK Yayınları.

Marx, K., ve Engels, F. (2017). *Alman İdeolojisi* (S. Belli, Çev.). İstanbul: Sol Yayınları.

Marx, K., ve Engels, F. (2017). *Komünist Manifesto* (S. Belli, Çev.). Yordam Kitap.

Marx, K. (2018). *1844 el yazmaları: Ekonomi-politik ve felsefe* (M. Selik & N. Satlıgan, Çev.). İstanbul: Yordam Kitap.

Martin, K., ve Freeman, R. E. (2003). Some problems with employee monitoring. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 353–361.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.

Maslach, C., ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113.

Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Merton, R. K. (1938). Social structure and anomie. *American Sociological Review*, 1(3), 672–682.

Merton, R. K. (1964). Anomie, anomia, and social interaction: Contexts of deviant behavior. M. B. Clinard (Ed.), *Anomie and deviant behavior: A discussion and critique* (ss. 213–242). New York: Free Press.

Miles, M. B., ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. New York: Sage.

Morris, J. A., ve Feldman, D. C. (1996a). The impact of emotional dissonance on psychological well-being: The importance of role internalisation as a mediating variable. *Management Research News, 19(8),* 19–28.

Morris, J. A., ve Feldman, D. C. (1996b). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986–1010.

Negiş-Işık, S. A. (2006). *Örgüt kültürünün bazı değişkenlere göre analizi (eğitim fakültesi örneği)* (Yayın no.241632) [Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. Konya. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/

Nelson, S. (2022). Management culture and surveillance: Power relations in practice. *Seattle University Law Review*, 45(2), 221–258.

Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.

Neves, P. C. (2024). *Adaptation and validation of the OCB scale CCOE-R: Extending measurement of organizational citizenship behavior to the education context. Frontiers in Psychology*, 15, 1–12.

O'Reilly, C. A., Chatman, J., ve Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal,* 34(3), 487–516. https://doi.org/10.2307/256404

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Öneren, E., Kılıçarslan, T., ve Taş, C. (2025). *Örgütlerde kimlik ifadesi, aidiyet ve bireysel tatmin ilişkisi üzerine bir inceleme*. İstanbul: Akademi Yayınevi.

Özgür, H., ve Aydın, G. (2020). Türk kamu sektörü bireysel ve kurumsal performans değerlendirme politikasının uygulama aşamasının analizi: 1965–2018. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 1(3), 7–28.

Weber, M. (1995). *Toplumsal ve ekonomik örgütlenme kuramı* (Ö. Ozankaya, Çev.). İstanbul: İmge Kitabevi.

Parsons, T. (1951). *Sosyal sistem* (Çev. B. Şahin). Ankara: Free Press.

Phillips, N., ve Oswick, C. (2012). Organizational discourse: Domains, debates and directions. *Academy of Management Annals*, 6(2), 435–481.

Pişer, İ. (2021). Michel Foucault üzerine (5): Dikotomiler ve iktidar [Video].Erişim Tarihi: 12.02.2025 tarihinde Web: https://www.youtube.com/watch?v=jc6ZTOpn9Nk&list=PLuMDh5pylr01BnSxknJJTygQG193G9g9k&index=5 adresinden erişildi.

Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., ve Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51–76.

Ritzer, G. (2011). *Klasik sosyoloji kuramları* (H. Hülür ve A. Esgin, Çev.). Ankara: De Ki Basım Yayım.

Rafaeli, A., ve Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23–37.

Rauter, R., *et al.* (2023). The role of organizational controls to advance sustainable innovation: A longitudinal case study. *Journal of Cleaner Production,* 415, 136292.

Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161–1178.

Russell, J. A., ve Fehr, B. (1994). Fuzzy concepts in a fuzzy hierarchy: Varieties of anger. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(2), 186–205.

Saarni, C. (1999). *The development of emotional competence*. New York: Guilford Press.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.

Schein, E. H. (2010). *Organizasyon kültürü ve liderlik* (A. Bozkurt, Çev.). İstanbul: Beta Yayınları.

Sennett, R. (2014). *Karakter aşınması: Yeni kapitalizmin kişilik üzerindeki etkileri* (B. Yıldırım, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Sennett, R. (2014). *Kamusal insanın çöküşü* (A. B. Aydın, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Sennett, R. (2015). *Yeni kapitalizmin kültürü* (A. Onacak, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Sheep, M. L. (2006). Nurturing the whole person: The ethics of workplace spirituality in a society of organizations. *Journal of Business Ethics*, 66(4), 357–375.

Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63–75.

Sias, P. M., Caughlin, J. P., ve Weber, K. (2023). Personal workplace relationships: Unifying an understudied area of organizational and personal life. Frontiers in *Communication*, 8, 1–10.

Silverman, D. (2003). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction* (2nd ed.). London: Sage Publications.

Simmel, G. (1996). Metropol ve tinsel yaşam. *Cogito Üç Aylık Düşünce Dergisi*, 8, 81–91.

Smith, N. (2007). *Yitik gerçeklik: Postmodernizmin eleştirisi* (S. B. İrvan, Çev.). Ankara: Ütopya Yayınları.

Smith, N. H. (2007). *The hermeneutics of work: On Richard Sennett*. Critical Horizons, 8(2), 186–204.

Sökmen, A., ve Kenek, G. (2019). Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve özgecilik ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 3120–3130.

Sullivan, S. E., ve Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542–1571.

Swartz, D. (1997). *Culture and power: The sociology of Pierre Bourdieu.* Chicago, IL: University of Chicago Press.

Swingewood, A. (2017). Sosyolojik düşüncenin kısa tarihi (O. Akınhay, Çev.). Ankara: Bilim ve Sanat Yayıncılık.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş*. Ankara: Gazi Kitabevi

Tan, C. (2011). Culture and trust in fostering knowledge-sharing. *Electronic Journal of Knowledge Management (EJKM)*, *9*, 328–339.

Tang, X. ve Gu, Y. (2024). Influence of Leaders' Emotional Labor and Its Perceived Appropriateness on Employees' Emotional Labor. *Behavioral Sciences.* 14. 413.

Tashakkori, A., ve Teddlie, C. (2010). *Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Taş, H. Y. (2018). Dördüncü Sanayi Devrimi'nin (Endüstri 4.0) çalışma hayatına ve istihdama muhtemel etkileri. *OPUS International Journal of Society Researches*, 9(16), 1817–1836.

Taş, S. (2020). Emile Durkheim'in sosyolojik anlayışında toplumsal iş bölümü, sosyolojik yöntemin kuralları, din, anomi ve intihar. *Motif Akademi Halkbilimi Dergisi*, 13(29), 442–449.

Taşdelen, R., Özdemir, A., ve Karaman, E. (2025). Unique challenges in the Turkish workforce: Examining the impact of job demands on emotional exhaustion, job satisfaction, and turnover intention. *Frontiers in Psychology*, *16*,

Taylor, D. (2011). *Michel Foucault: Key concepts* (1st ed.). New York: Routledge.

Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Thayer, R. E. (1989). *The biopsychology of mood and arousal*. New York: Oxford University Press.

Thomas, P., ve Nagalingappa, G. (2013). Consequences of perceived organizational justice: An empirical study of white-collar employees. *SSRN Electronic Journal*.

Turhan, M. S. (2020). *Sosyologlar ve örgütler: Türkiye'de yazılan doktora tezlerindeki eğilimlerin değerlendirilmesi*. İstanbul: Beta Yayınları.

TUİK İnternet Sitesi. (2025, 21 Mart). *İşgücü istatistikleri 2024*. Erişim Tarihi: 20 Temmuz 2025, Web: https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-2024-54059 adresinden erişildi.

Uçarol, A. B. (2023). *Çalışma hayatının girdabı: 2000'lerde İstanbul'da beyaz yakalıların şirket deneyimleri* [Doktora tezi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi] 20 Temmuz 2025, https://acikerisim.msgsu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle adresinden erişildi.

Uçkan H., B. (2023). Türkiye'de kamu görevlileri sendikacılığı paradoksu: Güçlü sendikacılık mı, bağımlı sendikacılık mı? *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (69), 125–148.

Uluç, M. A. (2020). Karl Marx ve yabancılaşma: Sosyolojik bir analiz. *Hafıza*, 2(1), 26–38.

Ünlü, U. (2017). Kamu kurumlarında sadakat ve bağlılık kültürünün geliştirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, 106, 135–156.

van Zoonen, W., Sivunen, A., ve Blomqvist, K. (2021). Understanding remote workers' emotional labor in virtual teamwork: A relational job demands perspective. *Computers in Human Behavior*, 121, 106784.

Verburg, R. M., Nienaber, A.-M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., ve Rupp, D. E. (2018). The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. Group & Organization Management, 43(2), 179–206.

Vitak, J., ve Zimmer, M. (2023). Power, stress, and uncertainty: Experiences with and attitudes toward workplace surveillance during a pandemic. *Surveillance & Society*, 21(1), 29–44.

Vuong, T. D. N., ve Nguyen, L. T. (2022). The key strategies for measuring employee performance in companies: A systematic review. *Sustainability*, 14(21), 14017.

Yıldız, H., ve Koçoğlu Sazkaya, M. (2021). Duygusal emek ile iş stresi ilişkisinin incelenmesi: Kamu çalışanlarına yönelik bir araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 29–50.

Yu, J., ve Leka, S. (2022). The effect of worktime control on overtime employees' mental health and work–family conflict: The mediating role of voluntary overtime. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3767.

Yu, K., Kim, S., ve Chen, Y. (2021). Emotional dissonance and burnout among corporate employees: The moderating role of leadership support. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 725–748.

Wasti, S. A. (2000). Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bir bakış. İçinde Z. Aycan (Ed.), *Akademisyenler ve profesyoneller bakış açısıyla Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* (ss. 201–225). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Watson, D., ve Clark, L. A. (1992). Affects separable and inseparable: On the hierarchical arrangement of the negative effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(3), 489–505.

Watson, D., Wiese, D., Vaidya, J., ve Tellegen, A. (1999). The two general activation systems of affect: Structural findings, evolutionary considerations, and psychobiological evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, *76*(5).

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth ve C. Wittich, Eds.). Berkeley: University of California Press.

Weber, M. (1987). *Sosyoloji yazıları* (H. H. Gerth ve C. W. Mills), (T. Parla, Çev.). İstanbul: Hürriyet Vakfı Yayınları.

Weber, M. (1993). *Sosyoloji yazıları* (T. Parla, Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.

Weber, M. (2012). *Ekonomi ve toplum* (L. Boyacı & Ö. Ozankaya, Çev.). İstanbul: Yarın Yayınları.

Weibel, A., Den Hartog, D. N., Gillespie, N., Searle, R., Six, F., ve Skinner, D. (2016). How do controls impact employee trust in the employer? *Human Resource Management*, 55(3), 437–462.

Wharton, A. S. (2009). The sociology of emotional labor. *Annual Review of Sociology*, 35, 147–165.

Yılmaz, V., ve Telsaç, C. (2021). Authority and bureaucracy from Weber's perspective. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 42–52.

Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237–268.

Zhang, Y., Liu, Q., ve Chen, H. (2025). Surface acting and deep acting in emotional labor: Their impacts on burnout and turnover intention among organizational employees. *Frontiers in Psychology*, *16*.

Zoghbi, P., ve Gonzales, S. M. (2009). The role of anomia on the relationship between organisational justice perceptions and organisational citizenship online behaviours. *Journal of Information, Communication & Ethics in Society*, 7(1), 72-85

EKLER

Ek:1: Görüşme Çerçevesi

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ, LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ, SOSYOLOJİ ANABİLİM DALI

DERİNLEMESİNE GÖRÜŞME ÇERÇEVESİ

DG Kodu: …….

Görüşmenin kim tarafından yapıldığı: Zeynep Altuntaş

Tanıtım (Öncelikle kendilerini görüşmek üzere kabul ettikleri için teşekkür edilecek ve hangi kurumda çalıştıkları/öğrenim gördükleri, kim oldukları, ne yapmak istedikleri gibi konularda açıklama yapılacak ve görüşmenin yaklaşık süresi hakkında bilgi verilecektir.)

Görüşmenin yapıldığı yer:
Görüşmenin Tarihi:
Görüşmenin saati ve süresi:

(Bu noktada, isimlerinin değil, fikirlerinin çok önemli olduğu, onlardan öğrenmeye gelindiği, söyledikleri hiçbir şeyin atlanmak istenmediği vurgulanacak, kaydetmek üzere izin istenecektir. İzin vermedikleri takdirde ısrar edilmeyecek ve çok iyi not tutulacaktır.)

Görüşmenin kaydedilmesini uygun buluyor mu? 1. Uygun 2. Uygun değil.
Tanışma/Kişisel Özellikler:
Cinsiyeti:
Yaşı:
Eğitimi [1]:
Mesleği:

- **Ne iş yaptığı:**

- **Varsa, idari görevi:**
- **Statüsü:**

Medeni durumu:

Çocuk/torun sahipliği ve cinsiyetleri/yaşları:

Yaşadığı yer:

Görüşme Akışı:

1. Kendinizden bahseder misiniz?

– Bana bir gününüzü anlatır mısınız?

– Boş zaman alışkanlıklarınız neler?

2. Standart bir çalışma gününüzü düşünerek yaptığınız işin içeriğinden bahseder misiniz? Burada yaptığınız iş kişisel özelliklerinize ne kadar uygun?
3. Ne kadar zamandır bu sektörde ve bu kurumda çalışıyorsunuz? Daha önceki iş tecrübeleriniz neler?

Çalışma Koşulları: Gözetim ve Denetim

4. Çalışma koşullarınızdan bahseder misiniz? (Fiziksel koşullar, iletişim süreçleri, iş yükü, yoğunluğu vb.) Üzerine konuştuğumuz bu çalışma koşullarından ne kadar memnunsunuz?
5. Kurumunuz içinde verimliliğe katkı sağlamak amacıyla ne tür denetim / kontrol mekanizmaları kullanılmakta? (Cevap alınamazsa örneğin; performans değerlendirmeleri, disiplin politikaları, çalışan gözlemleri, çalışan eğitimleri gibi.)
6. Kurumunuzda uygulanan bir performans yönetim sistemi bulunuyor mu? İşinizi başarıyla yapmış olmak için hangi performans kriterlerini yerine getirmekten sorumlusunuz?
7. Performans kriterlerinin kurum içinde sorumlu olduğunuz görevden beklenen sonucu tam olarak yansıttığını düşünüyor musunuz?
8. Kurumunuzda ne tür gözetim mekanizmaları kullanılmakta?

– Çalışan e-postaları ve tarayıcı geçmişleri izleniyor mu?

– Kurumun internetine bağlı kişisel cihazların tarayıcı geçmişleri izleniyor mu?

– İş bilgisayarlarındaki web kameraları kullanarak çalışanlar izleniyor mu?

– Çalışanın ne zaman ve ne kadar klavye kullandığını izlemek için tuş vuruşu kayıt yazılımı kullanılıyor mu?

– Çalışanların arama listesinin tutuluyor ve aramaları kaydediliyor mu?

– Çalışanların mesai saatleri dışında sosyal medya kullanımı izleniyor mu?

– Şirket varlıklarının konumunun takibi (şirket aracı, bilgisayar ve telefonların konum takibi) yapılıyor mu?

– İşyerine giriş ve çıkışta güvenlik ve çanta kontrolü yapılıyor mu?

– Çalışanların binadaki konumunu ve orada ne kadar zaman geçirdiklerini izlemek ve kaydetmek için erişim/yaka kartları kullanılıyor mu?

9. Bahsi geçen denetim ve gözetim mekanizmaları ile ilgili düşünceleriniz neler? (Bu mekanizmaların olmasının nedenleri nelerdir ya da bu mekanizmalar hangi amaca hizmet etmekte, çalışanları nasıl etkiliyor, sizde hangi duyguları uyandırıyor?)

– Bu duyguları sergilemek konusunda kurum kültürü nasıl bir ortam sunuyor?

Gösterim Kuralları: Duygusal Emek

10. İşinizin parçası olarak kabul edilen duygusal gösterimler (gerekirse açıklanacak) bulunuyor mu? Bunları ne sıklıkla ortaya koymak zorunda kalıyorsunuz?

11. Gün içinde kurum kültürünün ve işinizin getirisi olarak en sık ve güçlü şekilde sergilediğinizi fark ettiğiniz üç adet duygusal gösterimi sıralar mısınız? (cevap gelmezse açıklanarak örneklendirilecek)

12. İş yerinde bir durum hakkındaki gerçek duygularınızı saklamak zorunda kaldığınız oluyor mu? Sebepleri neler? Ne sıklıkta yapıyorsunuz?

· Size ait olmayan duyguları sizinmiş gibi sergilediğiniz/takındığınız oluyor mu? Ne sıklıkta? Örnek verir misiniz?

13. İşinizin bir parçası olarak göstermek zorunda olduğunuz duyguları gerçekten içsel olarak hissedebiliyor musunuz? (Eğer evetse) Bu durum sizi sergilediğiniz duygular konusunda efor sarf etmek zorunda bırakıyor mu? Örnek verir misiniz?

– İçsel kaynaklarınız neler?

– Hangi baş etme stratejilerini kullanıyorsunuz? (Örn. Hobiler vb.)

– Tükenmemek (Burn out) için ne yapıyorsunuz?

Kurum Kültürü

15. Çalışma ortamınız ya da genel olarak şirketin çalışma ortamının olumlu ve olumsuz yönleri neler? Detaylandırır mısınız?

– Çalışma ortamınızda gruplaşmalar oluyor mu?

– Çalışma ortamınızda kendiniz gibi olmadığınız ve hissetmediğiniz zamanlar oluyor mu? Neden, Ne zaman, Nasıl tarif eder misiniz?

16. (İktidarın hakim söylemler kullanarak normal / anormal dikotomisi üzerinden bireyin ruhu ve bedeninin biçimlendirmesi ifade edilir.) Kurumunuzda sizi şekillendirdiğini düşündüğünüz hakim söylemler bulunuyor mu, örneklendirir misiniz?

17. Çalışma ortamınızda bulunan iş arkadaşlarınız ve yöneticilerinizle ne tür paylaşımlar içindesiniz?

– İş dışında görüşüyor musunuz, kimlerle görüşüyorsunuz? (Akran, yönetici, astlar)
– Ailelerinizi de kapsayan etkinliklerde bulunuyor musunuz? Sosyal yaşam konularını ya da sorunlarını paylaşıyor musunuz? Dertleşiyor musunuz?

Kariyer Hedefleri

18. İşinizle ilgili geleceğe yönelik hedeflerinizi neler oluşturuyor?

Genel Değerlendirme

19. Sizce bir kurumda yükselmek, yönetim rolü üstlenmek beraberinde ne tür sorumluluklar getiriyor?
20. Bağlı olduğunuz bir sendika bulunuyor mu? Sivil toplum örgütü üyeliğiniz bulunuyor mu?

Bunların dışında konuyla ilgili olarak bizimle paylaşmak istediğiniz şeyler var mı?

Teşekkür ve Ayrılma

ÖZGEÇMİŞ

Zeynep ALTUNTAŞ

Eğitim

Derece	**Yıl**	**Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı**
Yüksek Lisans	2020	Bilgi Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü-Örgütsel Psikoloji – İngilizce Tezli
Lisans	2000	İstanbul Üniversitesi- Edebiyat Fakültesi-Sosyoloji Bölümü

İş ve İstihdam

1999-2003: Turkcell İletişim A.Ş. Müşteri Hizmetleri Departmanı

2003-2005: Turkcell İletişim A.Ş. Eğitim Departmanı

2005-2007: Franke Mutfak ve Banyo Sistemleri Eğitim Departmanı Yönetici

2007-Halen: Yetişkin Eğitmenliği, Yönetim Danışmanlığı (Freelance)