

YENİ ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK VE DUYGUSAL EMEK

Hakan Topateş, Ashıcan Kalfa
Ankara Üniversitesi

ÖZET

Örgütsel yurttaşlık kavramı küreselleşme ve yeniden yapılanma süreçleri içinde ekonomik, toplumsal bir hegemonya biçimi olarak kullanılmaktadır. Küreselleşme paradigması dâhilinde örgütsel yurttaşlık “postfordist” ve “yeni Taylorist” bir kavramdır. Yurttaşlık kavramının kendi özü gereği (per se) örgütsel yurttaşlık kavramından ayrı bir tarihi görünümü ve gelişimi vardır. Örgütsel yurttaşlık düşüncesinin içeriğini oluşturan erdem, nezaket gibi kavramlar, çalışanların işlerine yönelik kendi ontolojilerinin dışında duygusal emek sarf etmelerini gerektiren bir rol oynar. Örgütsel yurttaşlık kavramı bireylerin kendi özyapılarının ötesinde salt çalışılan örgütün kurumsallığına dair bir toplumsallaşma dizgesine vurgu yapar. Çalışanlar örgütsel yapılar içerisinde yurttaş olarak kodlanmaktadır. Bu bağlamda kendilerinden T. Adorno'nun kullandığı anlamda otoriter davranış ilişkilerine uyum sağlamaları ve itaat etmeleri beklenir. Çalışanlar duygusal emek sarf ettikleri zaman birey ve örgüt (işletme) arasında örgütsel vatandaşlık ilişkisi sıkı bir şekilde kurulur.

Anahtar sözcükler: Örgütsel yurttaşlık, duygusal emek, postfordizm, örgüt, birey.

ABSTRACT

The notion of organizational citizenship is used as a form of economic and social hegemony in globalization and restructuring processes. Organizational citizenship is a post-Fordist and a new Taylorist notion in the concept of the globalization paradigm. The notion of “citizenship” per se has another different historical prospect and development than the notion of organizational citizenship. Notions such as merit and delicacy, which compose the content of the concept of organizational citizenship, play a role which requires workers to spend emotional labour for their work, beyond their own ontologies. The notion of organizational citizenship simply describes a socialization system for the institutionalization of organizations, beyond the nature of the individual. Workers are encoded as citizens in organizational structures. In this context, they are required to obey and comply with the relationships of authoritarian behaviours, which T. Adorno has used. When workers spend emotional labour, the relationship based on organizational citizenship between individual and organization (business enterprise), is tightly established.

Keywords: Organizational citizenship, emotional labour, postfordism, organization, individual.

GİRİŞ

Birey kavramı Aydınlanma düşüncesi ve Sanayi Devrimi süreçleriyle birlikte gelişmiştir. Ortaçağ'ın Tanrı'ya bağımlı yerel kişinin yerini demokraside siyasal katılım süreçlerinde yer alan, birey olduğunun bilincindeki yurttaşlar almıştır.¹ Bu noktada yurttaşlık olgusunu üreten mekanizmalar önem kazanmaktadır. Ekonomik altyapının, üretim ilişkilerinin değişimi, kültürel değişim, pozitif hukukun gelişmesi süreçleri aşamalı olarak yurttaş kavramını ortaya çıkartmıştır. Siyasal liberalizm temelinde anayasacılık hareketiyle başlayan süreç 19. yüzyılda işçi sınıfının hak kazanımı savaşımı, Chartist hareket, 1830 ve 1848 olayları yurttaşlığın gelişim aşamasında etkili olmuştur. Yurttaşlık kavramının bu süreç içerisinde Avrupa'daki gelişimine bakıldığında da kapitalist birikim rejimi ve yurttaşlık kavramının birlikte geliştikleri görülmektedir. T. H. Marshall medeni hakların oluşumunun 18. yüzyılda, siyasal hakların 19. yüzyılda ve sosyal hakların da 20. yüzyılda geliştiğini belirtir (2006: 9). Yurttaşlık kavramının gelişmesinde yargı yetkisinin kraldan ayrılması, vergi adaleti, çalışma hakkı alanındaki gelişmeler, siyasal hakların gelişimi

¹ Ancak küreselleşme olarak adlandırılan tarihsel uğrak noktası ve küreselleşme zamanlarına tekabül eden postmodernizmin muğlaklığı kutsayan düşünsel anatomisi, birey ve yurttaş kavramlarını tartışmalı bir tabana oturtmuştur. Örneğin Alain Minc bu tarihsel tahkimatı “yeni bir Ortaçağ” olarak adlandırır.

süreçleri etkili olmuştur. Yurttaşlık hakları, yasal haklar, politik haklar, sosyal haklar ve katılım haklarından oluşmaktadır (Janoski, 1998: 31).

ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK KAVRAMI

Örgüt-çalışan arasındaki ilişkileri tanımlamak amacıyla kullanılan örgütsel vatandaşlık kavramı ilk kez Chester Bernard tarafından 1939 yılında “işbirlikçi çabaların birlikteliği” olarak tanımlanmıştır. Bernard örgütsel vatandaşlık kavramıyla ilintili olan ekstra rol davranışı kavramını da ilk kez kullanan kişidir. Katz ve Kahn da ilk kez örgütlerdeki ekstra rol davranışını tanımlamak amacıyla “yurttaşlık” kavramını kullanmışlardır. Salami, kavramı çalışanlardan formel olarak beklenen yükümlülüklerden bağımsız ve takdire dayalı olan, bununla birlikte örgütün etkin ve verimli bir şekilde işleyebilmesi için gerekli davranış türü olarak tanımlamıştır (2007: 143). Organ ve Bateman’ın “*İş Tatmini ve İyi Asker: Çalışan Yurttaş ve Etki Arasındaki İlişki*” adlı makaleleri (1983) örgütsel vatandaşlık kavramının yaygınlaşmasını sağlamıştır.

V. Dyne, Graham ve Dienesch örgütsel vatandaşlık davranışının; sadakat (kişinin örgütüne bağlanması ve örgütün de kişiyi yükseltmesi), itaat (kurallara, yönetime bağlılık), taraf tutar katılım (yenilikçi davranışlar, istekliliğin çekışmeli olması ve meslektaşlarıyla çarpışmak, fonksiyonel katılım (kişisel gelişim ve gönüllülük), sosyal katılım (toplantılara ve grup aktivitelerine katılım) olarak beş boyutunu sınıflandırmışlardır (1994, aktaran Çetin, 2004: 7–8). Moorman ve Blakely de; kişiler arası yardım (fedakarlık davranışı), kişisel inisiyatif (sivil fazilet ve taraf tutma davranışları), kişisel gayret (dürüstlük ve fonksiyonel katılım davranışları), sadık yardımcılık (sadakat davranışları) (1995, aktaran Çetin, 2004: 8) biçiminde bir sınıflandırma yapmıştır. Sadakat, çalışanların çalıştıkları kuruma dair duydukları aidiyet gururudur. Bu kavram çalışanların örgütlerini iş dışı yaşamlarında da benimsemelerini, savunmalarını kapsayan bir içeriğe sahiptir (Lee, 1971).

Bu sınıflandırmalarla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışına dair literatürde en fazla göze çarpan sınıflandırma D. Organ’ın konuyu beş boyutta inceleyerek yaptığı ayırmadır. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı, özgecilik/altruizm (altruism), vicdanlılık (constituousness), nezaket (courtesy), sivil erdem (civic virtue), gönüllülük ve centilmenlik (sportmanship) boyutlarından oluşmaktadır. Özgecilik, çalışanların diğer çalışanlara herhangi bir kişisel ya da kurumsal yararcılık düşüncesi içerisinde olmadan yardımcı olmaya çalışmalarıdır. Özgecikle tanımlanan örgüt çalışanı, işyerinde gönüllü olarak yeni meslektaşlarını destekleyerek onların örgütün çalışma alanı ve ilişkilerine uyum sağlamalarına, işle ilgili problemlerini çözmelerine yardımcı olur. Vicdanlılık, çalıştıkları örgütün kendilerinden beklediği resmi çalışma oranı beklentisinin üzerinde bir çalışma içinde olmayı anlatır. Vicdanlılık- İleri Görev Bilinci boyutunda çalışanlar davranışları izlenmese ve denetlenmese bile örgütün kurallarına uyar, diğer çalışanların adına yaptıkları işleri de ciddiye alarak az hata yapmaya çalışırlar. Nezaket ya da nezakete yönelik bilgilendirme, örgüt içinde diğer örgüt çalışanlarını da etkilemesi muhtemel kararlar alınırken bu çalışanların da konu ve karar hakkında bilgilendirilmesi anlamına gelir. Çalışanlar ortak kaynakları kullanırken diğer kişilerin haklarını çiğnemekten kaçınarak, meslektaşlarına problem yaratmamaya çalışırlar. Sivil erdem çalışanların gönüllü olarak çalışma komitelerine hizmet etmeleri, örgüt çalışmalarına katılmaları, bu süreç içerisinde kendilerini bilgilendirmeye çalışmalarıdır. Bu anlamda çalışanların, örgütü neredeyse kendileri olarak görüp tanımlayarak, gündelik yaşamlarında da kendi davranışlarının aynı zamanda örgütlerinin tanıtıcısı davranışlar olduğunu bilerek davranmaları sivil erdem davranışlarıdır. Örgütün isminin en iyi şekilde anılmasına çaba gösteren çalışan, aktif olarak örgütteki toplantılara da katılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının son boyutu olan gönüllülük ve centilmenlik, çalışma yaşamı sıkıntılarına karşı hoşgörülü olmak anlamına gelir. Gönüllülük ve centilmenlik, çalışma ilişkileri içerisinde ortaya çıkan sorunlara katlanmak biçiminde kendisini gösterir. Centilmen çalışan, önemsiz konuları şikâyet ederek zaman harcamaktan kaçınır (1994, aktaran Çetin, 2004: 22–23).

Örgütsel vatandaşlık her zaman işin gereklilikleriyle ilgili değildir. Örgütsel vatandaşlık bağlarının tesis edilmesiyle, çalışanların üzerinde doğrudan ve görünen herhangi bir baskı, zorlama olmaksızın kendilerinden örgütsel bağlılıklarını gösteren çalışma davranışları icra etmeleri beklenmektedir. Örgütsel çeşitlilik, iş davranışı, iş üzerindeki duygudurum, prososyal yönlendirme, örgütsel vatandaşlık motifleri birbirleriyle etkileşirken aynı zamanda ara düzeyde örgütsel vatandaşlığı belirler. Ara örgütsel vatandaşlık aşaması da tanımlanmış yurttaşlık rolü üzerinde etkilidir. Tüm bu süreç uzun süre etkisini ve gücünü koruyan örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkarır (Penner; Midili; Kegelmeyer, 1997: 127).

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının güdülenme, stres, iş tatmini, liderlik, örgütsel çatışma gibi kavramlarla ilişkileri irdelenmiştir. İş davranışı ve örgütsel çeşitlilik nedensel olarak örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkili olabilir. Bireysel motifler örgütsel vatandaşlık davranışında farklı bireysellikler için farklı gereksinimler ve güdülere hizmet ederler. Bu motiflerin ölçülmesi örgütsel vatandaşlık davranışının yordanmasını geliştirecektir (Penner; Midili; Kegelmeyer, 1997: 112).

Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkili olarak örgüt çalışanlarının iş doyumunu yaş, cinsiyet, iş ortamı-içeriği, kişilik özellikleri, iş grubu- sosyal etkiler, örgütteki çalışma süresi, çalışılan sektör ve örgütsel pozisyon, ücret- eşit ödüller, promosyonlar, geri bildirim sistemi, iş- özel (aile) yaşamı çatışması etkilemektedir (Solmuş, 2004: 187- 197). İş doyumunun yüksek olması örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında ve çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri üzerinde etkilidir.

Örgütsel vatandaşlık kavramının, devlet kuramlarındaki meşru güç tekeline dayanan yöneten ve yönetilen arasındaki ayrımın örgüt ve birey arasındaki eşitsizliği meşrulaştırmak amacıyla kullanıma sokulduğu görülmektedir. Oysaki tarihsel ve sosyolojik olarak vatandaşlık bir tür eşitlik anlamına gelmektedir. “Her şeye rağmen vatandaşlık, en erken şekliyle dahi olsa, eşitlik ilkesi üzerine inşa edilmiş ve gelişmekte olan bir kurumdur” (Marshall, 2006: 22). Buradaki temel bir çelişki de vatandaşlığın getirdiği eşitlikle kapitalist ekonominin getirdiği eşitsizliklerin birlikteliğidir (Marshall, 2006). Vatandaşlık olgusunun örgütsel vatandaşlık olarak işletme dilinde kullanılması ise çalışma ilişkileri içinde eşitsizlikleri meşrulaştırıcı bir etimolojik kullanım olarak belirir. Böylece örgütsel vatandaşlık birlikte kullanılmaması gereken iki sözcüğün birleştirilmesiyle üretilen; kapitalist ekonomi dizgesinin üretim ve birikim rejimlerinin örgütsel düzeyde yansımaları anlatmayı hedefleyen bir kavram dikotomisini olarak değerlendirilebilir. Bu noktada örgütsel vatandaşlık davranışının Weber’in kapitalizmin ilerleme motoru olarak gördüğü Protestan çalışma etiğinin çağdaş kavramlarla anlatılan yeni biçimi olduğu belirtilmelidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı üretim ilişkileri üzerinde denetim sağlamanın bir yolu olarak kullanılmaya son derece elverişli bir kavramdır. Bunun yanı sıra kavramın kullanım alanı bulması, söylemsel bir düzeyde de kurulmaktadır. Habermas’a göre söylemler egemenlik kurmazlar ancak yönetsel iktidarı ikame etmeyen, onu etkileyen iletişimsel bir iktidar üretirler (Habermas, 2002: 50). Horkheimer ve Adorno da egemenliğin mevcut toplumsal bütünü güçlendirdiğini vurgular. “Egemenlik içinde temel bulunduğu toplumsal bütüne yüksek ölçüde bir dayanıklılık ve güç sağlar.” (Horkheimer, M.; Adorno, T., 1995: 39).

Aslında örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının içeriğinin performans kavramının genişletilmiş biçimi olduğu söylenebilir. Bu anlamda örgütsel vatandaşlık, takım çalışması, performans kavramları ve uygulamaları arasında yakın bir bilişsel ilişki bulunmaktadır. Örneğin Podsakoff ve MacKenzie, kendi üretkenliklerinin yanı sıra çalışma arkadaşlarını da üretkenliğe yönelten kişileri anlatırken bu kişilerin çalışmalarında “milli erdem” davranışını gösterdiklerini belirtirler (1994). Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili literatüre göre çalıştığı kurumda görevini son derece başarılı bir biçimde yerine getiren bir çalışanın hatasız çalıştığını, çalışma saatleri içinde iş dışı davranma eğilimi göstermeyerek sadece işine odaklandığını varsaydığımızda bu koşullar içinde dahi çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi olanaklı olmamaktadır. Başka bir çalışana ilk örnekteki çalışan bireyle aynı iş pratiklerine sahip olarak düşündüğümüz zaman, ikinci kişi ilk kişinin çalışma edimlerine ek olarak aynı zamanda fazla mesaiye kalmakta, örgüte görünür bağlılık davranışları göstermekteyse sırf birinci çalışan bu davranışları sergilemediğinden dolayı, ikinci çalışan örgütsel vatandaşlık davranışını icra etmiş olmaktadır (Moorhead, G.; Griffin, R. W., 1995).

Ekonomideki rekabet ilkesinin şirketler arasında büyük bir mücadele alanı yaratırken, şirket çalışanlarının tek bir şirket bünyesi içinde birbirleriyle aynı ülkenin vatandaşları olmaları temelinde oluşturulmuş gösterisel eşitlik dizgesi, serbest piyasa ekonomisinin rekabet bağlamıyla vatandaşlık kavramının herkes için birbirine bağlı ödevler ve sorumluluklar kapsamında kurgulanan eşitlik anlayışları arasındaki çelişkiyi de ortaya çıkartmaktadır. Örgüt içinde çalışan bireylerin değişim değerlerinin toplamı örgütsel bir vatandaşdır. Bu durum W. Reich’in makinecilikle gizemciliğin aslında tümüyle aynı şeyler olduğu düşüncesini de doğrular.

DUYGUSAL EMEK

Duygusal emek, çalışanların müşterilerle yakından ilişkiler kurulmasını gerekli kılan işlerde işin gereklerini sunabilmek için sarf etmek zorunda kaldıkları emek biçimidir ve duyguların dönüştürülmesini içermektedir. Yeni emek süreci araştırmalarıyla birlikte, fiziksel emeğin yanı sıra emeğin duygusal boyutu da mercek altına alınan önemli bir konu olmuş ve duygusal emek daha ziyade hizmetler sektöründe emek süreçlerinin incelendiği araştırmalarda önemli bir sorun alanı olarak belirmiştir. Son yıllarda duygusal emekle ilgili yapılan araştırmalar yoğunluk kazanmıştır. Örneğin çağrı merkezleri ve havayolları duygusal emeğin en fazla sarf edildiği sektörler arasında yer almaktadır.²

²Güzellik salonu çalışanları ve duygusal emek ile ilgili bir araştırma için bkz: Black, Paula (2004), “The Hidden Labour of Beauty”, *The Beauty Industry: Gender, Culture, Pleasure*, Routledge: 101-140; McDonalds, mağazalar, restoranlar, oteller, hayvanat bahçeleri ve Disney parkları gibi alanlarla ilgili bir çalışma için bkz: Bryman, Alan (2004), “Performative Labour”, *The Disneyization of Society*, SAGE: 103-130.

Duygusal emek ya da “duyguların kamusal olarak sergilenmesi” (Fisher; Ashkanasy, 2000: 5) kavramı ilk kez Arlie Hochschild tarafından kullanılmış ve bu bağlamda çalışmaları, literatürde çok fazla başvurulan kaynaklar olmuştur. Hochschild’in 1983 yılında “Yönetilen Yürek” (The Managed Heart) adlı eserinin yayımlanmasıyla birlikte duygusal emekle ilgili araştırmalarda bir artış meydana gelmiştir (Fisher; Ashkanasy, 2000: 2).³ Arlie Hochschild duygusal emeği “duygunun derecesini ya da niteliğini değiştirme çabası” olarak tanımlamıştır (2003: 561). Duygusal emek, “duyguların, kamusal olarak gözlenebilen yüzsel ve bedensel gösterilerin yaratılması için yönetilmesi” (Bryman, 2004: 104) olarak da tanımlanmaktadır.

Duygusal emek, duyguları kontrol etmek ya da bastırmaktan daha fazlasını içeren bir kavram olması anlamında “çağırma” ve “bastırma” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Çağırma durumunda bireyin bilişsel odağı, o an hissetmediği ancak hissetmeyi arzuladığı bir duygu üzerinde yoğunlaşır. Bastırma ise istenmeyen bir duygunun bilişsel odağının varlığının keşfedildiği zaman oluşur (Hochschild, 2003: 561–562). Duygusal emeğin örgütlerde çalışanlar tarafından yoğun olarak sarf edilmesinin başlıca nedeni, müşteri memnuniyetinin temel alındığı örgütsel stratejilerin benimsenmiş olmasıdır. Bu bağlamda “duygusal emek, müşterilerin örgüte yönelik tasarladıkları varsayımlara ve de örgütün ürünlerinin kalitesine katkıda bulunmaktadır” (Salami, 2007: 142). Satış yapmanın ve kar elde etmenin başat bir yere sahip olduğu hizmetler sektöründe örgütsel yapılanmalar müşteri odaklılık etrafında ve müşteri memnuniyetinin kutsanmasıyla şekillenmekte, “duygusal emek satılmakta ve bu anlamda bir değişim değerine sahip kılınmaktadır” (Hochschild, 1983, aktaran Salami, 2007: 143). Müşteri memnuniyetinin ön plana çıkarılması, çalışanların müşteriler tarafından son derece olumsuz davranışlara maruz bırakıldıklarında bile kendilerinden “arkadaşça tavırlar sergilemelerinin beklenmesini” gerektirmektedir (Bryman, 2004: 117). Müşteri memnuniyetinin sağlanması denetim/gözetim sistemlerinin geliştirilmesi ve müşteriye, örgütsel kurallar tarafından oluşturulan (Zapf, Sifert, Schmutte, Mertini & Holz, 2001, aktaran Salami, 2007: 142) bir “gösteriselliğin” sunulmasıyla mümkün olmaktadır.

Gösterisellik, duygusal emek harcanması gereken işlerde çalışanlardan işin gerekliliklerini yerine getirmelerinin yanı sıra, mevcut duygusal gösteriyi gerçekleştirmelerinin beklenmesi olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda çalışanlardan beklenen duygusal/teatral gösteri, işin yapılmasını olanaklı kılar (Briner, 1999: 329; Bryman, 2004: 103). Hochschild de duygusal emeğe yönelik yaptığı tanımında, duygusal emeğin teatral ve metasal boyutuna dikkat çekmiştir. Buna göre, “duygusal emek, başkaları tarafından gözlenebilecek mimiksel ve bedensel bir gösteridir” (1983, aktaran Salami, 2007: 143) ve çalışanların rol yapmalarını beraberinde getirmektedir.⁴ Hochschild, bu bağlamda duygusal emeğin “yüzeysel rol yapma” (surface acting) ve “derin rol yapma” (deep acting) olmak üzere ikiye ayrıldığını belirtir. Buna göre yüzeysel rol yapma, “gerçekte hissedilmeyen duyguların fiziksel olarak ifade edilmesi”, derin rol yapma ise “gerçekte hissedilen duygunun sürdürülmesinden ziyade hedeflenen duygunun hissedilmesi için çaba sarf edilmesidir” (1983, aktaran Salami, 2007: 143). Çalışanlara zarar verebilecek olan yüzeysel rol yapmanın (Grandey, 2000, aktaran Salami, 2007: 142), çalışanların yaşadıkları duygusal uyumsuzluğu saklayabilmeleri için fiziksel çaba sarf etmelerini gerektiren bir boyutu da vardır. Pasif derin rol yapma, çalışanların duygularını dönüştürmelerini içerirken aktif derin rol yapma, iletişim esnasında belli bir miktarda duygu uyumsuzluğunun hissedilmesini içermektedir (Salami, 2007: 142).

Yeni çalışma ilişkileri, örgütü bireyin bir koşulu, meşrulaştırıcısı olarak önbellekleme ve birey bu durumda artık salt örgüt ile anlaşılan, metafizik hiyeroglif düzlemde tanımlanabilen bir nesne olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda duygusal emek, “metanın toplumsal yaşamı tümüyle işgal etmeyi başardığı” gösteri dünyasında (Debord, 1996: 27) çalışanların metalaşmalarını beraberinde getirmektedir. Çalışanlar tarafından gösterinin sergilenmesi, duyguların dönüştürülmesi için çaba sarf edilmesiyle mümkün olmaktadır. Böylelikle çalışanın duygularını sahteletirmesi, arkadaşça tavırlar sergileyerek mutlu çalışan rolünü oynaması ve “pozitif duygusal gösteriler” yapmak zorunda kalması (Bharatan, 2003: 7–12) söz konusu olur. Bu durum, duygu uyumsuzluğu olarak da nitelendirilmektedir (Grebner; Semer; Lo Faso; Gut; Kalin; Elfering, 2003: 346). Bununla birlikte, belli duyguların gösteriselleşmesinin gerçekten duygusal emek anlamına gelip gelmediği ve yüzeysel rol yapma ile derin rol yapmanın sadece duygusal emek kavramı ile ifade edilip edilemeyeceği tartışmalı hale gelmiştir (Fisher; Ashkanasy, 2000: 6).

Duygusal emeğin gösterisel boyutunun önemli bir unsuru, standartlaşma, başka bir deyişle, çalışanlardan, belli bir rutine bağlanmış, tek tip mimikler, jestler, gülümsemeler ve davranışlar

³Bu araştırmalar arasında Rafaeli ve Sutton’ın, (1987; 1989; Sutton & Rafaeli, 1988, aktaran Fisher; Ashkanasy, 2000: 3), Staw’un (Staw, Bell, & Clausen, 1986, aktaran Fisher; Ashkanasy, 2000: 3) ve Ashforth ve Humphrey’nin (1995, aktaran Fisher; Ashkanasy, 2000: 3) çalışmaları sayılabilir.

⁴ Duygusal emeğin sarf edildiği çeşitli örgütlerde, teatralite ve sahne temasına dair çeşitli örnekler için bkz: Bryman, Alan (2004), “Performative Labour”, *The Disneyization of Society*, SAGE: 125.

beklenmesidir. Uçaklarda, mağazalarda, lokantalarda, otellerde, çağrı merkezlerinde, hatta hayvanat bahçelerinde, çalışanlardan duygusal emek sarf etmelerini gerektirecek davranışlarda bulunmaları beklenmektedir (Bryman, 2004: 112–124). Müşteri ile kurulan sözel diyalog standartlaşmanın en görünür alanlarından biridir. Bu durumun çarpıcı bir örneği, Japonya’da asansörlerde çalışan, görevleri asansör kapısını açmak ve kat düğmelerine basmaktan oluşan kadınların davranışlarının, müşterilerle konuşurken kullandıkları ifadeleri, tebessümleri ve baş eğmeleri kapsayacak şekilde standartlaştırılması, tekrarlanması ve otomatikleştirilmesidir. Lan, çalışanların davranışlarının bu şekilde standartlaştırılmasıyla, “kadınların güzel robotlara” dönüştürüldüğünü ifade etmiştir (2003: 30). Standartlaştırılan hal ve tavırlar, çalışanların tabi tutuldukları mesleki eğitimlerin başat temasını oluşturmaktadır. Burger King çalışanlarına mesleki eğitimler kapsamında verilen bir broşürde, “Bir ‘tebessümle’, hızlı ve arkadaşça davranın. Müşterinin ziyaretini mutlu hale getirin” ifadeleri yer almıştır (Azaryahu, 1999, aktaran Bryman, 2004: 115).

Duygusal emeğin bu gösterisel ve teatral boyutunun daha yakından incelenmesi, kavramın “estetik emek”⁵ boyutunu ortaya çıkarmıştır. Duygusal emeğin önemli bir parçası olan estetik emek kavramı, bedenin fiziksel olarak önceden belirlenmiş başat güzellik normlarına uyma standardı altına alınması kadar, çalışanların hoşgörüsü, anlayış, sevecenlik gibi duygulara sahip olmalarının ve bunları sergilemelerinin beklenmesi anlamına da gelmektedir. Estetik emek olarak ifade edilen duygusal emeğin estetik boyutu, çalışanların duygularının, güzellik ve estetikle özdeşleştirilen gösterinin şeklini alması etkisini yaratmaktadır. Böylelikle duygusal emeğin çalışma zamanı içerisinde çalışanların bedenlerini, davranışlarını ve ses tonlarını değiştirmelerine neden olduğu görülmektedir. Bu anlamda duygusal emeğin şirketler tarafından müşteri tatmini için elzem olarak görülmesiyle birlikte örgütlerin mesleki eğitimlerinin önemli bir parçası olduğu göz önünde bulundurulmalıdır (Black, 2004: 129).

Duygusal emek kavramı, “kişilerarası ilişkilerin sürdürülmesi süreci boyunca örgütsel olarak arzulanan duyguları ifade etmek için gereksinilen çaba, planlama ve denetim biçimleri” olarak da ifade edilmiştir (Morris; Feldman, 1996: 98, aktaran Lewig; Dollard, 2003: 368). Görüldüğü gibi bu tanımda duygusal emeğin denetim ve gözetim sonucu biçimlenen boyutuna dikkat çekilmiştir. Müşteri tatmininin merkeze alındığı ve kalite standartlarının çerçevesini oluşturduğu işletme yönetimi stratejilerinde müşteri memnuniyetinin sağlanması, örgütlerde denetim ve gözetim sistemlerinin geliştirilmesiyle mümkün olmuştur. Çağrı merkezlerinde çalışanların müşterilerle yaptıkları görüşmeler kaydedilmekte, kozmetik reyonlarında katlarda denetmenler görev yapmaktadır. Bu denetim ve gözetim sistemleriyle çalışanlar puanlama sistemlerine tabi tutulmaktadır. Maruz kaldıkları yoğun denetim ve gözetim, çalışanları duygularını dönüştürmeye zorlamakta, başka bir deyişle yoğun bir duygusal emek sömürüsü yaratmaktadır. “Haftanın yıldızı” (Zhang, 2000: 69) gibi uygulamalar, çalışanların daha fazla emek harcamalarını tetikleyici ve üzerlerinde baskı kurucu bir etki yaratmaktadır. Duygusal emeğin örgütlerde bu yoğun kullanımı, “duygusal bir proleterya” yaratımıyla özdeşleştirilmiştir (MacDonald and Sirianni, 1996: 3, aktaran Johnston, 2005: 4).

Hochschild, duygusal emeğin eril ve dişil yönünden söz eder. Buna göre hizmetler sektöründe kadın çalışanlardan ilgi, sempati ve uyuma dayalı, erkek çalışanlardan ise daha yıldırıcı, hoşgörüsüz ve iddialı davranışlar beklenmektedir (1983, aktaran Lan, 2003: 23). Her ne kadar örgütlerde çalışanlardan arkadaşça, olumlu çalışma yaşamı davranışları sergilemeleri beklenmekteyse de esas olarak çalışanların gerçek duygularının işe dair olumsuz olması söz konusu olduğunda, çalışanların bu olumsuzluk duygularını saklamaları gerektiği zaman ruhsal ve fiziksel sağlıklarının bozulabileceği görülmektedir (Fisher; Ashkanasy, 2000: 6–8). Örgütlerde kadınların doğuştan sahip olduklarına inanılan ve duygusal emeğe içkin olan bazı sosyal özellik ve davranışların kadınlar tarafından gösterileceği koşulsuz olarak varsayılmaktadır (Black, 2004: 130). Buna koşut olarak örgütlerde kadın çalışanların üzüntü ve öfke yüklü duygularını sergilemelerinin kabul edilemez bir durum olması gerçeği karşımıza çıkmaktadır (Fisher; Ashkanasy, 2000: 10).

DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK

Duygusal emeğin, bir önceki bölümde değindiğimiz “müşteri tatmini” ve “örgütle ilgili duygusal bağlılığa” dayanan iki boyutu olduğu söylenebilir. 1970’lerden itibaren örgütlerin, çalışanlarının kendilerine daha yoğun biçimde bağlanarak işletmelerin yurttaşı olmalarına yönelik stratejiler benimsemeleri, çalışanların örgütlere duygusal olarak bağlanmalarını da beraberinde getirmiştir. İşletme kültürü ve misyonu

⁵ Nickson’ın estetik emek için yaptığı tanım, “çalışanların müşterilerle uygun ilişkiler kurabilmeleri için vücuda gelme kapasitelerinin ve niteliklerinin hareketliliklerini, gelişmelerini ve metalaşmalarını” kapsamaktadır (Nickson et al., 2001: 178, aktaran Johnston; Sandberg, 2008: 392).

gibi değerler yaratılarak çalışanlar üzerinde egemenlik kurulması, çalışanların duygularının örgütsel amaçlar doğrultusunda biçimlenmesine neden olmuştur. (Bryman, 2004: 104). Şüphesiz tüm bu gelişmeler, çalışanların duygusal emek sarf etmelerini gerektirmektedir. “Örgütsel yurttaşlığa dair davranışlar, duygusal emeğin çeşitli bileşenleri ile çalışma performansı arasındaki ilişkiyi uzlaştırıcı bir potansiyele sahiptir” (Salami, 2007: 142) ve bu bağlamda çalışanlar tarafından sergilenen “duygusal emeğin örgütsel bir niteliği vardır” (Surton; Rafaeli, 1988, aktaran Salami, 2007: 142). Bununla birlikte, literatürde bu iki kavram arasında bağlantı kuran araştırmalara fazla rastlanmamaktadır. Nitekim “duygusal emek ve örgütsel yurttaşlık davranışlarını ele alan araştırmalar, bağımsız bir tarzda yapılmıştır” (Abraham, 1998; 2000; Ashfort & Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Podsakoff, Ahearne, MacKenzie, 1997; Podsakoff, Niehoff; MacKenzie & Williams, 1993, aktaran Salami, 2007: 142).⁶

İnsan kaynakları literatüründe fazlaca sözü edilen esnek üretim modellerinde, çalışanların vasıflı olmalarının onları kurumlarına bağlayacağı, motivasyonlarını arttıracığı ve yabancılaşmalarını engelleyeceği varsayımları mevcuttur (Selamoğlu, 1998: 114). Örgütlerde oluşturulan esnek yönetim yapısının parçası olan toplam kalite yönetimi çalışması bu düşünce silsilesi içerisinde her türlü örgütsel sorunu demokratik yollarla çözen sihirli bir yöntem ve çalışılan örgütün dışındaki her şeyin anlamsızlaştırılıp değersizleştirildiği bir çalışma alanı düşüncesi yaratır. Bu bağlamda, özellikle insanlarla birebir ilişkiler kurulması gereken işlerde, çalışanlardan örgüte olan bağlılık ve sadakatlerini bir vatandaşlık biçimine varana kadar yoğunlaştırmaları, buna koşut olarak nazik, erdemli, ahlaklı kişiler olmaları beklenmektedir. Bu çerçevede duygusal emeğin, örgütsel vatandaşlığın bir gereği haline geldiği görülür.

İki kavram arasındaki bağlantının daha yakından açıklanması için örgütsel yurttaşlık kavramının bileşenlerinin anımsanması gerekir. Bu bileşenlerden sadakat (kişinin örgütüne bağlanması ve örgütün kişiyi yükseltmesi), itaat (kurallara, yönetime bağlılık), taraf tutar katılım (yenilikçi davranışlar, istekliliğin çekimliliği olması ve meslektaşlarıyla rekabet), fonksiyonel katılım (kişisel gelişim ve gönüllülük), sosyal katılım (toplantılara ve grup aktivitelerine katılım) (Dyne; Graham; Dienesch, 1994, aktaran Çetin, 2004: 7–8), kişiler arası yardım (fedakârlık davranışı), kişisel inisiyatif (sivil fazilet ve taraf tutma davranışları), kişisel gayret (dürüstlük ve fonksiyonel katılım davranışları), sadık yardımcılık (sadakat davranışları) (Moorman ve Blakely, 1995, aktaran Çetin, 2004: 8) ve örgütsel yurttaşlığın ilgili bölümde sözü edilen diğer bileşenlerinin, duygusal emek ile yakın bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Üretimde Japon modelinde çalışanların örgüt içinde toplumsallaşarak örgütün bir üyesi olmalarına dair model de, karşılıklı güven, saygı, takım çalışması, adaletlilik ve eşitlik içeren “insan ilişkileri değerleri” ve esneklik, kalite, güvenlik, verimlilik, sürekli kişisel gelişimden (kaizen) oluşan “üretim değerleri” (Selamoğlu, 1998: 118) olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların sadakat dolu davranışlar sergilemeleri yönündeki beklenti, duygusal emeğin unsurlarının meydana getirilmesine yol açmaktadır (Bryman, 2004: 115). Buna koşut olarak, çalışanlardan uymaları beklenen ve sözü edilen özelliklere dayalı davranış kalıplarının gerçekleşmesini sağlamak üzere oluşturulan, olumsuz duyguları gizleme, empatiye dayanan davranışlarda bulunma gibi kuralların varlığı (Zapf; Seifert; Schmutte; Mertini&Holz, 2001, aktaran Salami, 2007: 143), duygusal emeğin, çalışanların örgütsel yurttaşlık davranışlarının geliştirilebilmesi için son derece araçsal bir rol oynadığını göstermektedir. Salami'nin Güney Batı Nijerya'nın beş eyaletinde kamu çalışanlarıyla yaptığı araştırma, duygusal emeğin, yüzeysel rol yapma, aktif derin rol yapma ve pasif derin rol yapmadan oluşan bileşenlerinin, çalışanların örgütsel yurttaşlık davranışları ile ilişkili olduğunu açığa çıkarmıştır (2007: 145–148).

Her iki kavram da, çalışanların sistematik bir biçimde denetlenmeleri ve çeşitli baskılara maruz kalmaları üzerinden biçimlenmektedir. Buna koşut olarak örgütlerin uyguladıkları mesleki eğitimlerde bireyleri standartlaştırmaya yönelik programların karakteri, çalışanların pasif bir şekilde duygusal emek sarf etmelerinden ziyade “yöneticilerin, çalışanların şirket kültürünün köleleri haline getirilmelerini teşvik edici davranışlarda” bulunmalarını gerektirir.⁷ Bu noktada dikkat çekilmesi gereken diğer bir husus örgütsel vatandaşlık kavramıyla ilgili olarak literatürde sözü edilen “olumlu duygudurum (mood), psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık” gibi kavramların (Arslantaş, 2008: 105) çalışanların maruz kaldıkları örgütsel baskıların ve sarf ettikleri duygusal emeğin üzerinin örtülmesine yol açtığı gerçeğidir.

Örgütsel yurttaşlık davranışı geliştiren bir çalışanın aynı zamanda yoğun duygusal emek harcayarak çalışmak zorunda olması, duygusal emek içeren çalışma ilişkilerinin örgütsel yurttaşlık kavramıyla birlikte değerlendirildiğinde anlamlı bir bütüne ulaşabileceğini gösterir. Çalışan bireyin tüm davranış örüntülerinin şirket kültürüne bağlı bir biçimde gelişeceğini, bireyin toplumsallaşmasının olmazsa olmazının ancak çalışma ilişkilerinin değişim değeriyle ifade edilebileceğini anlatan bu zorunlu çalışma disiplini, çalışanları örgütün metasal bir aparatı konumuna getirir, bireysel kimliklerini şirket kimliğiyle özdeş kılarak deforme eder. Bu süreç, çağımızın duygusal emek sarf eden örgütsel yurttaşını kimlik yitimine hapseden bir noktaya varır ve

⁶ Duygusal emeği çalışma performansı, iş doyumunu, tükenme, örgütsel bağlılık gibi kavramlarla birlikte ele alan araştırmalar mevcuttur (Abraham, 1998; Prati, 2004, aktaran Salami, 2007: 142).

⁷ Bryman yaptığı araştırmada bu durumu McDonalds çalışanları özelinde aktarmaktadır (2004: 115).

tam da bu noktada Fromm'un kimlik yitimine dair yaptığı analiz, örgütsel yurttaş için geçerlilik kazanır. Fromm'a göre kimlik yitimi kişinin başkalarının beklentilerine göre yaşamak suretiyle ortaya çıkan bir zorunluluk olmaktadır. "Başkalarının beklentilerine uymakla, farklı olmamakla, kişinin kendi kimliğiyle ilgili bu kuşkuları yatıştırılır ve belli bir güvenlik sağlanır. Ancak bunun bedeli yüksektir. Kendiliğindenlikten ve bireysellikten vazgeçmek, yaşamın engellenmesiyle sonuçlanır. Biyolojik açıdan canlıyken, ruhbilimsel açıdan robot olan, coşkusal ve zihinsel açıdan ölü demektir. Yaşamın gerektirdiği eylemlere katılırken, yaşam ellerinden kum taneleri gibi akıp gider. Bir doygunluk ve iyimserlik maskesi ardındaki çağdaş insan son derece mutsuzdur; hatta umarsızlığın eşiğine gelmiş bulunmaktadır" (1996: 202).

SONUÇ

Eski Yunan'da devlet ve toplum birbirinden ayrı görülmezdi; herhangi birisinden söz edildiğinde aynı zamanda diğerdinden de söz edilmiş oluyordu. Örgütsel vatandaşlık kavramında da aslında birlikte kullanılmaması gereken iki sözcüğün birleştirilmesiyle üretilen; kapitalist ekonominin üretim ve birikim rejimlerinin örgütsel düzeyde yansımaları anlatmak hedefindeki bir kavram dikotomisi söz konusudur. Çok çalışmak artık mekanik bir ritüeldir, çalışan kişi mekanik sıradüzensel bir dizgede salt çalışmaya esir, yüksek bir şirket hedefine diğer çalışanlarla birlikte kendisini adar. "Egemenlik içinde temel bulunduğu toplumsal bütüne yüksek ölçüde bir dayanıklılık ve güç sağlar. Egemenliği toplumsal yönden geliştiren işbölümü hükmedilen bütünün varlığını korumasına yarar. Ama böylelikle bütün olarak bütün ve bütüne için aklın faaliyeti zorunlu şekilde tikellerin icrası haline gelir. Egemenlik bireylerin karşısına genel- olan diye, gerçeklikteki akıl diye çıkar. Kendileri için başka bir çıkış yolunun açık olmadığı toplum üyelerinin gücü, bütünü yeniden gerçekleştirmek üzere üstlerine yüklenen işbölümü aracılığıyla birikir ve bütünün rasyonelliği bu yüzden tekrar çoğalır, artar. Azınlık tarafından yapılan her şey bireyin çoğunluk tarafından ezilmesi şeklinde gerçekleşir: Toplumun baskı altında tutulduğu aynı zamanda bir kolektif tarafından uygulanan baskının özelliklerini taşır. Bu, kolektiflikle egemenliğin birliğidir, yoksa düşünce biçimlerinde görülen araçsız toplumsal genellik, dayanışma değil" (Horkheimer; Adorno, 1995: 39). Bilindiği gibi çalışma kavramına verilen değerin yoğun, yaygın bir biçim alması, estetik/etik bir değer olarak betimlenmesi günümüze değin ulaşan modernizm ve sonrası tarihsel devirlere denk gelmektedir.⁸

Modernizmle birlikte gelişen yurttaşlık kavramının işletme diline aktarılmasıyla oluşturulan örgütsel vatandaşlık kavramı yeni Taylorist bir kavramdır. Sadakat, itaat, gönüllülük gibi kişisel erdemleri örgüt içi çalışmaya ve örgüt amaçlarına massederek yeni bir Püriten çalışma söylemi oluşturur. Örgütsel vatandaşlık davranışı emek sürecini denetlemenin yeni yöntemlerinden birisidir. Bireyler çalıştıkları örgüte sadakatle bağlanmak suretiyle aynı zamanda örgütsel denetimin nesnelere durumuna gelmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı M. Foucault'un söylediği anlamda bir nezaret dizgesi (panoptikon) olarak ideal bir hapisane paradigmasıdır, böylelikle işyerinde enformel bir denetim sağlar. Çalışanların üretime gönüllü katılımlarıdır ve aynı zamanda kişinin kendi çalışmasının öz denetimini yerine getirir. La Boétie'nin kullandığı anlama benzer biçimde gönüllü kulluktur (Ağaoğulları; Köker, 1991: 247-283). Bu bağlamda Postfordist üretim biçiminde fabrika ve işletme sınırında tanımlanmış olan örgütsel vatandaşlık, devlet yurttaşlığından daha üst bir ussallığı anlamlandırır, anlatır, kurgular. Örgütsel vatandaşlık üst başlığı altında yurttaşlık kavramının değeri artık bir "değişim değeri"dir, mübadele edilebilir, alınıp satılabilir, işsizlik riskiyle çalışanlar ve onların yerine çalışabilecek olanlar arasında tekabülîyet ilişkisi kurabilir.⁹

Örgütsel vatandaşlık kavramı siyasal ve toplumsal anlamda anlaşılan egemenliğin, serbest piyasa ekonomisi işleyişi içerisinde artık tümüyle ekonomik bir içeriğe sahip olduğunu gösterir. Bu anlamda devlet aygıtının yerini şirket, anayasanın yerini üretim, yurttaşın ve bireyin yerini şirket çalışanları alır. Tüm çalışanların duygusal emeklerinin toplamı şirketin ortak aklı haline gelir. Karşılıklılığı eşitsiz olan bu akıl, her zaman parçalarının/çalışanların toplamından daha büyüktür. "Çalışanlar", nesnelik, arızilik, işlev ve pragmatizm yüklenirken; "örgütsel akıl", özneyi, asliliği, yapıyı ve idealleri oluşturur. Yeni yönetim yaklaşımlarının örgütsel vatandaşlık vurgusuyla çalışanları örgüte bağlayarak yarattığı yanılısama, çalışanların duygusal emek sarf ederek duygularını dönüştürmeleriyle mümkün olmaktadır. Bu bağlamda hizmetler sektöründe birçok alanda, müşteri tatmininin hedeflenmesi sonucu çalışanların davranışlarının tekdüzeleştirilmesi suretiyle duygusal emek davranışının oluşması yoğun bir denetim vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Böylelikle duygusal emek, çalışanların "örgütsel vatandaşlık" söylemiyle işletmelere bağımlı hale getirilmelerinin işlevsel bir aracı olmaktadır.

⁸ Bu konuda ayrıntılı analizler için bkz: Veblen, T. (2005); *Aylak Sınıfın Teorisi*, Babil Yayınları, İstanbul; Durkheim, Emile, (2006), *Toplumsal İşbölümü*, Cem Yayınevi, İstanbul.

⁹ Bu durum özellikle çekirdek işgücünden ziyade güvencesiz çevre işgücü için söz konusudur.

KAYNAKÇA

- Ağaoğulları, Mehmet Ali; Köker, Levent, (1991), *Tanrı Devletinden Kral Devlete*, İmge Kitabevi, Ankara: 247-283.
- Arsıntaş Cüneyt, (2008), *Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma*, TİSK Akademi, Sayı:1.
- Bateman, Thomas J.; Organ, Dennis, (1983), “Job Satisfaction and the Good Solider: The Relationship Between Affect and Employee ‘Citizenship’ ”, Vol. 26, No. 4, p. 587-595.
- Bharatan, Rajitha, (2003), *Assessment of Stressors and Reponse to Stress in the Electronic Workplace: Testing the Validity and Reliability of a Qouestionnaire*, submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree in Master of Science at Dalhousie University, Halifax, Nova Scotia.
- Black, Paula, (2004), “The Hidden Labour of Beauty”, *The Beauty Industry: Gender, Culture, Pleasure*, Routledge: 101-140.
- Briner, Rob B., (1999); “The Neglect and Importance of Emotion at Work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (ed. Peter Herriote), Vol. 8, No. 3, p. 323–346.
- Bryman, Alan, (2004), “Performative Labour”, *The Disneyization of Society*, SAGE: 103-130.
- Çetin, Münevver Ölçüm, (2004), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Debord, Guy, (1996), *Gösteri Toplumu*, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Durkheim, Emile, (2006), *Toplumsal İşbölümü*, Cem Yayınevi, İstanbul.
- Fisher, Cynthia D.; Ashkanasy, Neal M., (2000), “The Emerging Role of Emotions in Work Life: An Introduction”, İnternet Adresi http://espace.library.uq.edu.au/eserv/UQ:139850/Fisher_Ashkanasy_2001.pdf, Erişim Tarihi: 04.08.09.
- Fromm, Erich, (1996), *Özgürlükten Kaçış*, Payel Yayınları, İstanbul.
- Grebner, Simone; Semmer, Norbert K.; Lo Faso, Luca; Gut, Stephan; Kalin, Wolfgang; Elfering, Achim, (2003), “Working Conditions, Well-Being and Job-Related Attitudes Among Call-Center Agents”, *European Journal of Work and organizational Psychology*, Vol. 12, No. 4, p. 341-365.
- Habermas, Jürgen, (2002), *Kamusal Yaşamın Yapısal Dönüşümü*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Hochschild, Arlie Russell, (2003), “Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure”, *The American Journal of Sociology*, Vol. 85, No. 3, p. 551-575.
- Horkheimer M.; Adorno T., (1995), *Aydınlanmanın Diyalektiği*, Kabcacı Yayınevi, İstanbul.
- Janoski, Thomas, (1998), *Citizenship and Civil Society*, Cambridge University Press, New York.
- Johnston, Allanah, (2005), “ ‘Looking Good, Feeling Beter’: Aesthetics and Exclusivity in the Service Encounter”, *4th International Critical Management Studies Conference*, 4-6 July 2005, Judge Institute of Management, University of Cambridge, U.K., p.1-28.
- Johnston, Allanah; Sandberg, Jörgen, (2008), “Controlling Service Work: An Ambiguous Accomplishment Between Employees, Management and Costumers”, *Journal of Conmsumer Culture*, Vol. 8, No. 3, p. 389-417.
- Lan, Pei-Chia, (2003), “Working in a Neon Cage: Bodily Labor of Cosmetics Saleswomen in Taiwan Pei-Chia Lan”, *Feminist Studies*, Vol. 29, No. 1, p. 21–45.
- Lee, S. M., (1971), “An Empirical Analysis of Organizational Identification”, *Academy of Management Journal*, Vol: 14, No. 2, p. 213-226.
- Lewig, K. A. ; Dollard, M. F., (2003), “Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Call-Centers”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 12, No. 4, p. 366–392.
- Marshall, T. H., Bottomore, (2006), “Kırk Yıl Sonra Yurttaşlık ve Toplumsal Sınıflar” , *Yurttaşlık ve Toplumsal Sınıflar*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Minc, Alain, (1995), *Yeni Ortaçağ*, İmge Kitapevi, Ankara.

- Moorhead, G., Griffin R. W., (1995), *Organizational Behaviour, Managing People and Organizations*, Boston: Houghton Mifflin Company,
- Organ, D. W., (1988), *Organizational Citizenship Behaviour, The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books,.
- Penner, L., Midili, A. R., Kegelmeyer, J., (1997), "Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behaviour", *Human Performance: Organizational Citizenship Behaviour and Contextual Performance*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, New Jersey, Vol. 10, No. 2, p. 111–131.
- Podsakoff, P. M. and MacKenzie S. B., (1994), "Organizational Citizenship Behaviours and Sales Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, No.3, p. 351–363.
- Salami, Samuel O., (2007), "Moderating Effect of Emotional Intelligence on the Relationship Between Emotional Labour and Organizational Citizenship Behaviour", *European journal of Social Sciences*, Vol. 5, No. 2, p. 142-150.
- Selamoğlu, Ahmet, (1998), *Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü*, Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, İstanbul.
- Solmuş, Tarık, (2004), *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Veblen, T., (2005); *Aylak Sınıfın Teorisi*, Babil Yayınları, İstanbul.
- Zhang, Ye, (2000), *A Traditional and Brand New Workplace: A Study of the Work Organization and Employment Structure in the Call Center Industry*, submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts at Dalhousie University, Halifax, Nova Scotia, Canada.