

# Kurumsal Vatandaşlık ve Kurumsal Sömürü Arasındaki Gerilim: Söylem-Pratik Ayrışması, Rıza Üretimi ve Bağlamsal Etkileşim

Nurdan Oral Kara<sup>1</sup>

## Özet

Bu çalışma, kurumsal vatandaşlık söylemi ile kurumsal sömürü arasındaki ilişkiyi eleştirel bir perspektiften incelemektedir. Kurumsal vatandaşlık yaklaşımı, örgütleri toplumsal sorumluluk üstlenen ve paydaşlarına karşı etik yükümlülük taşıyan aktörler olarak konumlandırır. Bu çerçevede gönüllülük, toplumsal katkı, paydaş değeri ve sürdürülebilirlik gibi kavramlar öne çıkar. Literatürde kurumsal vatandaşlığın örgütsel itibar, finansal performans ve çalışan bağlılığı üzerinde olumlu etkiler yarattığına ilişkin bulgular bulunmaktadır.

Bununla birlikte çalışma, bu olumlu çerçevenin örgüt içi emek süreçleri üzerindeki etkilerini sorgulamaktadır. Emek süreci literatüründen hareketle, modern örgütlerde kontrolün yalnızca açık denetim yoluyla değil; normların içselleştirilmesi ve gönüllü uyum üzerinden de işleyebildiği vurgulanmaktadır. Kurumsal vatandaşlık söylemi, çalışanların örgütsel değerlerle özdeşleşmesini teşvik ederek rol ötesi katkıları ve gönüllü çabayı artırabilmektedir. Ancak bu katkıların zaman, emek ve risk maliyetleri örgütsel hiyerarşi içinde dengeli biçimde paylaşılmadığında, değer üretimi ile fayda dağılımı arasında bir dengesizlik ortaya çıkabilmektedir.

Bu bağlamda kurumsal vatandaşlık ile kurumsal sömürü birbirini dışlayan değil; belirli koşullar altında iç içe geçebilen iki dinamik olarak ele alınmaktadır. Çalışma, kurumsal sorumluluk söyleminin dönüştürücü bir potansiyele sahip olabilmesi için değer yaratım süreçlerinde katkı, risk ve ödül dağılımının daha adil bir çerçevede değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, nokara@mehmetakif.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6945-0865>

## 1. Kurumsal Vatandaşlık Kavramı

### 1.1. Kavramsal Çerçeve ve Analiz Düzeyleri

Günümüz iş dünyasında örgütlerin yalnızca ekonomik performanslarıyla değil, toplumsal ve çevresel sorumluluklara yönelik katkılarıyla da değerlendirilmesi; 1990'lı yıllardan itibaren artan rekabet koşulları, düzenleyici baskılar ve küresel paydaş beklentilerinin etkisiyle kurumsal vatandaşlık kavramının öne çıkmasına zemin hazırlamıştır (Valor, 2005). Bu süreçte örgütlerin toplumsal rolü, başlangıçta Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) çerçevesinde; ekonomik faaliyetlerin ötesinde etik, yasal ve hayırsever sorumlulukların gönüllü uygulamalar aracılığıyla yerine getirilmesi üzerinden ele alınmıştır. Ancak küreselleşmeyle birlikte devletin düzenleyici kapasitesinin sınırlanması ve yönetim boşluklarının ortaya çıkması, örgütlerin toplumsal sistem içindeki rolünün yalnızca “sorumluluk üstlenen” aktörler olarak değil, aynı zamanda kamusal işlevlerin yürütülmesine katılan kurumsal vatandaşlar olarak da yeniden kavramsallaştırılmasını gündeme taşımıştır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) ve Kurumsal Vatandaşlık (Corporate Citizenship–CC) kavramları örgütlerin toplumsal rolünü açıklamaya yönelik benzer bir söylemsel zemini paylaşırsa da özellikle kurumsal vatandaşlığın genişletilmiş teorik yorumunda belirgin biçimde farklılaşmaktadır. KSS literatürü, çoğunlukla işletmelerin ekonomik faaliyetlerinin ötesine geçerek topluma karşı sorumluluklarını nasıl yerine getirdiğine odaklanan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu bağlamda Carroll'un (1991) dört boyutlu KSS modeli; ekonomik (kârlı olma), yasal (hukuka uygunluk), etik (doğru ve adil davranış) ve hayırsever (gönüllü sosyal katkı) sorumluluk boyutları üzerinden örgütlerin toplumsal beklentilere yanıt verme biçimlerini sınıflandırmaktadır. Modelin özellikle etik ve hayırsever sorumluluk boyutlarını gönüllülük temelinde ele alması, KSS uygulamalarının büyük ölçüde örgüt içi yönetsel tercihler ve stratejik motivasyonlarla şekillenebildiğine işaret etmektedir (Carroll, 1991). Bu nedenle kavramsal netlik için, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal vatandaşlık kavramlarını ve bağlamlarını birlikte açıklamak önemlidir.

Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal vatandaşlık literatürde çoğu zaman benzer anlamlarda kullanılsa da kapsam ve analiz düzeyi bakımından ayrılmaktadır. Her iki yaklaşım da örgütlerin yalnızca hissedarlara karşı değil, faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı biçimde etkilenen paydaşlara karşı sorumluluk taşıdığı varsayımına dayanan paydaş temelli bir yönetim anlayışını paylaşır (Carroll, 1999; Özdemir ve Dinçer, 2013). Bununla birlikte iki yaklaşım arasındaki temel fark, söz konusu sorumluluğun nasıl kavramsallaştırıldığıdır: KSS daha çok örgütlerin topluma karşı gönüllü sorumluluklar üstlenmesini

teşvik ederken; kurumsal vatandaşlık yaklaşımı, küreselleşmeyle birlikte bazı kamusal işlevlerin özel aktörler tarafından üstlenilmesine işaret eder. Bu doğrultuda kurumsal vatandaşlığın genişletilmiş teorik yorumu, örgütleri yalnızca sosyal sorumluluk üstlenen aktörler olarak değil; düzenleyici kapasitenin zayıfladığı veya yönetim boşluklarının bulunduğu bağlamlarda sosyal, sivil ve politik hakların sağlanması ve korunmasında rol oynayan sosyo-politik (quasi-political/yarı-siyasi) aktörler olarak konumlandırır (Matten ve Crane, 2005).

Vatandaşlık kavramını siyaset bilimi literatüründen hareketle bireylere tanınan sosyal, medeni ve politik haklar bütünü olarak ele almakta ve küreselleşme sürecinde ulus-devletin bu hakların idaresindeki kapasitesinin sınırlanması durumunda örgütlerin alternatif yönetim aktörleri olarak devreye girebileceğini öne sürmektedir (Matten ve Crane, 2005; Scherer ve Palazzo, 2011). Kurumsal Vatandaşlık ise, işletmenin ne yaptığına ilişkin etik bir değerlendirmeden ziyade, toplum içindeki yönetim işlevlerine ve vatandaşlık haklarının idaresine ne ölçüde dahil olduğuna odaklanan açıklayıcı bir perspektif sunmaktadır. Bu bağlamda KSS, örgütsel davranış ve uygulamaların düzenlenmesine yönelik bir yönetim yaklaşımını ifade ederken; Kurumsal Vatandaşlık, örgütün toplumsal sistem içerisindeki rolünü yeniden tanımlayan ve onu kamusal işlevlerin icrasında yer alan bir yönetim aktörü olarak konumlandıran daha makro düzeyde bir kurumsal çerçeveye işaret etmektedir (Wood ve Logsdon, 2002 ; Valor, 2005).

Literatürdeki karşılaştırmalar dikkate alındığında, kurumsal vatandaşlık kavramının konumuna ilişkin görüş birliği bulunmamaktadır. Bu nedenle kurumsal vatandaşlık, kimi çalışmalarda kurumsal sosyal sorumluluğun bir alt boyutu ya da tamamlayıcı bir unsuru olarak değerlendirilmekte (Wood ve Logsdon, 2002; Whitehouse, 2003), hatta bazı durumlarda kurumsal gönüllülük gibi daha sınırlı faaliyet alanlarını ifade etmek üzere kullanılmaktadır (Pies, Beckmann ve Hielscher, 2010). Bu durum, kurumsal vatandaşlık kavramının hangi düzeyde ele alınacağı konusunda belirsizlik yaratmaktadır. Nitekim işletmelerin yalnızca paydaşlarıyla değil, hükümetler ve sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte toplumsal sorunların çözümüne katılımını ifade eden küresel kurumsal vatandaşlık yaklaşımı, kurumsal sosyal sorumluluğun ötesine geçen daha geniş bir analiz düzeyine işaret etmektedir (Schwab, 2008). Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal vatandaşlık, birbirinin yerine ikame edilebilecek kavramlar olmaktan ziyade; ulusal ve küresel ölçekte örgütlerin toplumsal rolünü anlamlandırmada birlikte ele alınması gereken tamamlayıcı yaklaşımlar olarak değerlendirilmektedir (Whitehouse, 2003).

Tablo 1’de de görüldüğü üzere, kurumsal vatandaşlık kavramı yerel topluma katkı sunan sorumlu örgüt davranışlarından, küresel ölçekte toplumsal hak ve sorumlulukların uygulanmasına katılan yönetim aktörü rolüne kadar farklı analiz düzeylerinde ele alınabilmektedir. Her ne kadar kurumsal vatandaşlık literatüründe örgütlerin toplumsal rolüne ilişkin farklı kavramsallaştırmalar bulunsa da bu yaklaşımlar arasında kavramsal olarak kesin bir ayrım bulunmamaktadır. Nitekim Wood ve Logsdon (2002) tarafından geliştirilen analiz çerçevesi, kurumsal vatandaşlığı corporate citizen (*Hücre 2: Kurumsal Vatandaş*) ve business citizen (*Hücre 4: Küresel Kurumsal Vatandaş*) şeklinde iki ayrı kavram olarak tanımlamaktan ziyade, örgütlerin vatandaşlık rolünün yerel ve küresel düzeylerde nasıl farklılaştığını göstermektedir. Bu bağlamda, kurumsal vatandaşlık başlığı altında sunulan bazı çalışmalar örgütleri yerel topluma katkı sunan sorumlu aktörler olarak ele alırken; bazıları ise insan hakları, küresel yönetim, düzenleyici boşluklar ve norm üretimi gibi alanlarda toplumsal hak ve sorumlulukların uygulanmasına katılan yönetim aktörleri olarak değerlendirmektedir. Söz konusu çalışmalar çoğu zaman bu farklılaşmayı ayrı bir kavramsal kategori altında ele almamakta ve genişleyen analiz düzeyine rağmen kurumsal vatandaşlık kavramını kullanmaya devam etmektedir.

*Tablo 1. Vatandaşlık Kavramının Dört Analiz Düzeyine Göre Kavramsallaştırılması  
(Wood & Logsdon, 2002’den uyarlanmıştır)*

Analiz Birimi	Yerel / Topluluk / Ulusal Düzey	Küresel / Evrensel Düzey
Birey Düzeyi	<p><i>Hücre 1: Yerel Vatandaş</i></p> <p>Temel Konular: Bireyin devlet ile ilişkisi; vatandaşların hak ve yükümlülükleri, temel sivil özgürlükler; ulusal ve kültürel kimlik.</p>	<p><i>Hücre 3: Küresel Vatandaş</i></p> <p>Temel Konular: Ortak insanlık; karşılıklı bağımlılık, sınırlı sayıda evrensel kural veya yasaya dayanan evrenselcilik; felsefi düşünceler ve sosyal/kurumsal gerçeklikler.</p>
Örgüt Düzeyi	<p><i>Hücre 2: Kurumsal Vatandaş</i></p> <p>Temel Konular: Örgütün yerel çevresinde sorumlu bir aktör olarak rolü; gönüllülük ve hayırseverlik faaliyetleri, örgütün topluma karşı hak ve yükümlülükleri; örgütsel kimliğin kurumsal kültürü yansıtması.</p>	<p><i>Hücre 4: Küresel Kurumsal Vatandaş</i></p> <p>Temel Konular: Örgütün yerel ve küresel düzeyde sorumlu bir aktör olarak rolü; bireylere ve ulusal/kültürel sınırları aşan toplumlara karşı hak ve yükümlülükler; küresel normlar ve “ahlaki hareket alanı”nın analizi.</p>

Kurumsal vatandaşlık kavramının yerel sorumluluk pratiklerinden küresel yönetim süreçlerine uzanan bu çok katmanlı yapısı, yalnızca akademik literatürdeki teorik tartışmalarla sınırlı kalmamış; aynı zamanda uluslararası

politika ve iş dünyası platformlarının da gündemine taşınmıştır. Dünya Ekonomik Forumu (WEF), 2000’li yılların başından itibaren özel sektörün küresel yönetim süreçlerindeki rolünü yeniden tanımlamaya yönelik girişimleri kapsamında kurumsal vatandaşlık yaklaşımını doğrudan kurumsal yönetim gündemine dahil etmiştir (WEF, 2002). Forum bünyesinde hazırlanan Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards başlıklı raporda kurumsal vatandaşlık, şirketlerin temel iş faaliyetleri, sosyal yatırımları ve kamu politikalarına katılımı aracılığıyla toplum üzerindeki toplam etkisinin yönetimi olarak tanımlanmakta ve bu etkinin yönetiminin üst düzey yönetim sorumluluğu kapsamında ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır (WEF, 2002). Bu yaklaşım, örgütlerin yalnızca yerel topluluklara katkı sunan sorumlu aktörler olarak değil; düzenleyici boşlukların bulunduğu alanlarda norm üretimine katılan ve insan hakları, çevresel sürdürülebilirlik ve sosyal refah gibi küresel kamusal meselelerde yönetim işlevi üstlenen kurumsal aktörler olarak konumlandırılmasını önermektedir (Scherer ve Palazzo, 2011 ; Ruggie, 2014 ).

Kurumsal vatandaşlık söylemi, özellikle 2010’lu yılların sonrasında Dünya Ekonomik Forumu’nun (WEF) Davos toplantılarının temel gündem başlıklarından biri haline gelen paydaş kapitalizmi yaklaşımı kapsamında yeniden çerçeveselendirilmiştir. Forum tarafından yayımlanan *Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation* raporu ile birlikte, örgütlerin toplumsal ve çevresel etkilerinin çevresel (Environmental), sosyal (Social) ve yönetim (Governance) boyutlarını kapsayan ESG temelli metrikler aracılığıyla ölçülmesi ve bu ölçümlerin kurumsal yönetim süreçlerine entegre edilmesi önerilmiştir (WEF, 2020). Bu gelişme, kurumsal vatandaşlık ilkelerinin gönüllülük esasına dayalı sosyal sorumluluk uygulamalarının ötesine taşınarak performans temelli sürdürülebilir değer üretimi anlayışı doğrultusunda ölçülebilir ve yönetsel süreçlere içkin hale getirildiğine işaret etmektedir (Schwab, 2008).

Eleştirel yönetim çalışmaları literatürü açısından bu dönüşüm, kurumsal vatandaşlık söyleminin etik sorumluluk anlayışından yönetsel bir kontrol mekanizmasına evrildiğine işaret etmektedir. Nitekim sürdürülebilirlik ve paydaş değeri üretimi gibi normatif ilkelerin performans ölçütlerine dönüştürülmesi, örgüt içi davranışların değer temelli özdeşleşme yoluyla yönlendirilmesine ve çalışanların kurumsal amaçlarla uyumlu öznel kimlikler geliştirmesine zemin hazırlayabilmektedir (Banerjee, 2008; Fleming ve Sturdy, 2011). Bu bağlamda kurumsal vatandaşlık uygulamaları, yalnızca işletmelerin toplumsal etkilerini düzenleyen dışsal bir yönetim aracı değil; aynı zamanda örgüt içi rıza üretimini kolaylaştıran ve gönüllü katılımı teşvik eden normatif kontrol

mekanizmaları olarak da işlev görebilmektedir (Kunda, 1992; Fleming ve Sturdy, 2011).

Kurumsal vatandaşlık kavramı, zaman zaman örgüt yararına isteğe bağlı bireysel davranışları ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı (organizational citizenship behavior – OCB) ile de kavramsal olarak karıştırılabilmektedir. Ancak OCB, çalışanların rol tanımlarının ötesinde sergiledikleri gönüllü bireysel davranışlara odaklanırken; kurumsal vatandaşlık yaklaşımı, örgütlerin toplumsal sorumluluklarını ve yönetim süreçlerindeki rollerini örgütsel düzeyde ele almaktadır (Organ, 1988; Matten ve Crane, 2005). Bu nedenle bu çalışmada kurumsal vatandaşlık kavramı, bireysel davranış kalıplarından ziyade, örgütlerin toplumsal aktör olarak konumlanmasına ilişkin örgütsel düzeyde bir analiz çerçevesi olarak kullanılmaktadır.

## 1.2. Kurumsal Vatandaşlığın Örgütlere Etkisi

Kurumsal vatandaşlık yaklaşımı, örgütlerin yalnızca dış çevreye yönelik sorumluluklarını yeniden tanımlamakla kalmayıp; aynı zamanda karar alma süreçlerinden örgütsel değerlere, paydaş ilişkilerinden yönetim mekanizmalarına kadar uzanan içsel yapılanmalarını da dönüştüren bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda kurumsal vatandaşlık, örgütlerin toplumsal beklentilere uyum sağlamasını teşvik eden bir sorumluluk söylemi olmanın ötesinde; örgüt içinde belirli norm ve değerlerin üretilmesini, kurumsal kimliğin bu doğrultuda yeniden yapılandırılmasını ve paydaşlarla ilişkilerin bu normatif çerçeve içerisinde düzenlenmesini mümkün kılmaktadır (Matten ve Crane, 2005; Valor, 2005).

Kurumsal vatandaşlık yaklaşımının örgütsel düzeydeki etkilerinden biri, hesap verebilirlik anlayışının yalnızca dış paydaşlara yönelik bir sorumluluk alanı olmaktan çıkarak örgüt içi yönetim süreçlerine entegre edilmesidir. Örgütsel faaliyetlerin toplumsal beklentiler doğrultusunda izlenebilir ve değerlendirilebilir hale getirilmesini gerektirmekte; karar alma süreçlerinden performans ölçümüne kadar uzanan çeşitli yönetim pratiklerinin etik ve sosyal sorumluluk normları çerçevesinde yeniden yapılandırılmasına yol açmaktadır (Scherer ve Palazzo, 2011). Böylelikle kurumsal vatandaşlık, örgüt içinde belirli değer ve normların kurumsal kimliğin bir parçası haline getirilmesini teşvik ederek çalışan davranışlarının bu normatif çerçeve doğrultusunda yönlendirilmesini mümkün kılmaktadır (Kunda, 1992 ; Matten ve Crane, 2005). Bu süreçte toplumsal sorumluluk söylemi, yalnızca dış çevreyle ilişkilerin düzenlenmesine hizmet etmekle kalmayıp; aynı zamanda örgüt içinde kabul gören normların içselleştirilmesi yoluyla çalışanların davranışlarını yönlendiren bir mekanizma işlevi görebilmektedir. Kurumsal vatandaşlık ilkelerinin örgütsel

politika ve uygulamalara yansıtılması, çalışanların bu normatif çerçeveyi gönüllü olarak benimsemesini teşvik ederek örgütsel kontrolün açık yaptırımlar yerine değer temelli ve rızaya dayalı biçimlerde sürdürülmesine olanak tanımaktadır (Kunda, 1992; Fleming ve Sturdy, 2011).

### 1.2.1. Finansal ve Ekonomik Etkiler

Kurumsal vatandaşlık uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkileri literatürde çoğunlukla piyasa değeri, muhasebe temelli finansal göstergeler ve yatırımcı tepkileri üzerinden ele alınmaktadır. Ampirik çalışmalar, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal vatandaşlık uygulamalarının yatırımcılar tarafından olumlu sinyaller olarak algılanabildiğini ve belirli koşullar altında hisse senedi getirileri ile pozitif ilişkiler gösterebildiğini ortaya koymaktadır (Flammer, 2013; Hall ve Rieck, 1998). Özellikle kamuya açık sosyal taahhütler ve çevresel sorumluluk açıklamaları, örgütün uzun vadeli sürdürülebilirlik anlayışına ilişkin güven oluşturabilmekte ve yatırımcı davranışlarını etkileyebilmektedir (Flammer, 2013).

Maignan ve Ferrell (2001), kurumsal vatandaşlık uygulamalarının paydaşlar nezdinde örgütsel itibarı ve müşteri güvenini artırarak marka sadakati üzerinde olumlu etkiler yarattığını; bu dolaylı etkilerin finansal performansa da yansiyebileceğini göstermektedir. Bu çerçevede kurumsal vatandaşlık faaliyetleri, yalnızca etik bir sorumluluk pratiği değil; aynı zamanda piyasa aktörleri tarafından değerlendirilen stratejik sinyaller olarak da işlev görebilmektedir. Kurumsal vatandaşlık faaliyetlerine yönelik kamuya açık beyanlar veya bağış duyuruları gibi görünür uygulamalar, yatırımcılar açısından örgütün kurumsal kimliğine ve toplumsal sorumluluk anlayışına ilişkin olumlu sinyaller üreterek kısa vadeli piyasa tepkilerini de etkileyebilmektedir (Hall ve Rieck, 1998).

Örneğin, BP'nin 2010 yılında gerçekleşen Deepwater Horizon petrol sızıntısı sonrasında çevresel zararların telafisine yönelik olarak kamuoyuna açıkladığı tazminat ve sosyal sorumluluk taahhütlerinin, yatırımcı güveninin yeniden tesis edilmesine yönelik olumlu sinyaller ürettiği ve kısa vadede hisse senedi getirileri üzerinde anlamlı etkiler yarattığı bilinmektedir (Flammer, 2013). Bunun gibi, kurumsal vatandaşlık ile büyük ölçüde örtüşen kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları kapsamında kamuoyuna açıklanan sosyal taahhütlerin, yatırımcılar tarafından olumlu sinyaller olarak değerlendirilebildiği ve kısa vadeli hisse senedi performansı üzerinde anlamlı etkiler yaratabildiği ampirik çalışmalarla ortaya konmuştur (Flammer, 2013).

### 1.2.2. Örgütsel Performans ve Rekabet Avantajı

Kurumsal vatandaşlık, örgütlerin yalnızca finansal performansını değil; aynı zamanda yenilik kapasitesi, müşteri bağlılığı ve örgütsel bağlılık gibi performansla ilişkili ara değişkenleri de etkileyerek sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlayabilmektedir (Maignan ve Ferrell, 2001; London ve Hart, 2011). Bu bağlamda kurumsal vatandaşlık uygulamaları, örgüt için itibar, güven ve sosyal sermaye gibi maddi olmayan varlıkların oluşumuna zemin hazırlayan stratejik yatırımlar olarak değerlendirilmektedir (Vogel, 2005). Söz konusu varlıklar, örgütlerin farklı yerel pazarlara uyum sağlamasını kolaylaştırmakta ve uluslararası faaliyetlerde karşılaşılacak kurumsal engellerin aşılmasına katkı sunmaktadır (Maignan ve Ferrell, 2001).

Örneğin, Unilever'in Hindistan'da yürüttüğü *Shakti* programı kapsamında kırsal bölgelerde yaşayan düşük gelirli kadınlar mikro-girişimci olarak desteklenmiş ve bu kadınlar şirket ürünlerinin yerel dağıtım ağında aktif rol üstlenmiştir. Bu uygulama bir yandan kadınların ekonomik olarak güçlendirilmesini hedefleyen sosyal bir girişim niteliği taşıırken; diğer yandan Unilever'in geleneksel dağıtım kanallarıyla erişemediği kırsal pazarlara nüfuz etmesini sağlayarak marka güveni ve yerel meşruiyet kazanmasına katkı sunmuştur (London ve Hart, 2011). Benzer şekilde Nike'in küresel tedarik zincirinde iş gücü standartlarının yükseltilmesine ve üretim süreçlerinin daha şeffaf hale getirilmesini sağlayan, çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik politikaları, sosyal sorumluluk ilkelerinin kurumsallaştırılması yoluyla marka itibarının yeniden inşasına katkı sağlamıştır (Locke, Qin ve Brause, 2007; Vogel, 2005). Bu örnekler, kurumsal vatandaşlığın yalnızca sosyal etki üretmediğini; aynı zamanda örgütsel meşruiyet ve rekabet gücü üzerinde dolaylı stratejik sonuçlar yaratabildiğini göstermektedir.

### 1.2.3. Paydaş İlişkileri ve Kurumsal İtibar

Kurumsal vatandaşlık uygulamaları, örgütlerin müşteriler, yerel topluluklar ve düzenleyici kurumlar nezdindeki algılanış biçimini etkileyerek kurumsal itibarın güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır (Matten ve Crane, 2005). Bu tür uygulamalar, örgütün toplumsal sorumluluk anlayışına ilişkin olumlu bir imaj oluşturarak müşteri bağlılığını artırabilmekte ve paydaşlarla kurulan ilişkilerin sürdürülebilirliğini destekleyebilmektedir (Maignan, Ferrell ve Hult, 1999).

Kurumsal vatandaşlık yoluyla oluşturulan sosyal sermaye, kriz dönemlerinde meşruiyetin korunmasına yardımcı olmakta ve örgütün faaliyet gösterdiği topluluklar nezdinde kabul görmesini kolaylaştırmaktadır (Lin, 2010). Bu durum, kurumsal vatandaşlığın yalnızca normatif bir söylem değil; aynı

zamanda örgütsel dayanıklılığı destekleyen bir ilişki yönetimi aracı olduğunu göstermektedir.

Örneğin Johnson & Johnson'ın 1982 yılında Tylenol ürünlerinde yaşanan siyanür zehirlenmesi krizi sonrasında yürüttüğü paydaş odaklı kriz yönetimi süreci kapsamında ürünlerin piyasadan gönüllü olarak geri çekilmesi ve tüketici güvenliğini öncelleyen şeffaf iletişim stratejilerinin benimsenmesi, şirketin toplumsal sorumluluk anlayışına ilişkin olumlu bir algı oluşturmuştur (Oliveira 2023). Bu yaklaşım, örgütün müşteri güvenini yeniden tesis etmesine ve kriz sonrasında kurumsal itibarını koruyarak paydaşlarla kurduğu ilişkilerin sürdürülebilirliğini sağlamasına katkı sunmuştur (Maignan vd., 1999; Matten ve Crane, 2005).

#### 1.2.4. Çalışan Tutum ve Davranışları

Kurumsal vatandaşlık uygulamalarının örgüt içi etkileri, çalışanların örgütsel kimlik algısı, güven düzeyi ve işe bağlılık gibi tutumsal değişkenler üzerinden de gözlemlenebilmektedir. Çalışanların örgütün toplumsal sorumluluk anlayışına ilişkin algıları, örgütsel özdeşleşme ve güven düzeyini artırarak iş tatmini ve işe bağlılık üzerinde olumlu etkiler yaratabilmektedir (Lin, 2010).

Kurumsal vatandaşlık ikliminin yüksek bağlılık odaklı insan kaynakları uygulamalarıyla desteklenmesi, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltabilmekte ve örgütsel performansa dolaylı katkılar sağlayabilmektedir (Lin ve Liu, 2017). Ayrıca örgütler tarafından yürütülen çalışan gönüllülük programları kapsamında çalışanların sosyal sorumluluk projelerine katılımının teşvik edilmesi, örgütsel değerlerin çalışan kimliğiyle bütünleşmesine katkı sağlayarak davranışların kurumsal normlar doğrultusunda şekillenmesine zemin hazırlayabilmektedir (Muthuri, Matten ve Moon, 2009).

Söz konusu kazanımların önemli bir bölümü, örgüt içinde belirli değer ve normların kurumsal kimliğin bir parçası haline getirilmesi ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesi yoluyla ortaya çıkmaktadır. Kurumsal vatandaşlık ilkelerinin örgütsel politika ve uygulamalara entegre edilmesi, çalışanların örgütün toplumsal sorumluluk anlayışı ile özdeşleşmesini teşvik ederek davranışların bu normatif çerçeve doğrultusunda yönlendirilmesine olanak tanımaktadır (Lin ve Liu, 2017). Bu süreçte toplumsal sorumluluk söylemi, yalnızca dış paydaşlarla ilişkilerin düzenlenmesine hizmet etmekle kalmayıp; aynı zamanda örgüt içinde kabul gören normların içselleştirilmesi yoluyla çalışan davranışlarını şekillendiren bir kontrol mekanizması işlevi görebilmektedir. Bu yönüyle kurumsal vatandaşlık, açık yaptırımlara dayalı geleneksel kontrol biçimlerinden farklı olarak, değer temelli ve rızaya dayalı normatif kontrol

süreçlerinin oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Kunda, 1992; Fleming ve Sturdy, 2011).

### 1.3. Kurumsal Vatandaşlık Söylemi ve Rızaya Dayalı Kontrol

Kurumsal vatandaşlık uygulamalarının çalışan tutum ve davranışları üzerindeki olumlu etkileri çoğunlukla örgütsel bağlılık ve özdeşleşme gibi tutumsal kazanımlar üzerinden ele alınmaktadır. Bununla birlikte eleştirel yönetim çalışmaları literatürü, söz konusu etkilerin yalnızca değer uyumu ile değil; aynı zamanda çalışan davranışlarının örgütsel normlar doğrultusunda yönlendirilmesini mümkün kılan normatif kontrol mekanizmalarıyla ilişkili olabileceğine işaret etmektedir (Kunda, 1992; Alvesson ve Willmott, 2002). Bu yönüyle kurumsal vatandaşlık söylemi, çalışanların örgütsel değerlerle özdeşleşmesini teşvik eden bir motivasyon aracı olmanın ötesinde; bireysel amaç ve kimliklerin örgütsel hedeflerle uyumlaştırılmasını sağlayan bir yönetsel düzenleme mekanizması olarak değerlendirilebilir. Bu durum, kurumsal vatandaşlık uygulamalarının yalnızca toplumsal sorumluluk söylemi üzerinden meşruiyet üretmekle kalmayıp; aynı zamanda emek sürecinin yeniden yapılandırılmasına yönelik daha örtük kontrol biçimlerini mümkün kılabileceği yönündeki tartışmaları gündeme getirmektedir (Kunda, 1992 ; Fleming ve Sturdy, 2011).

Örgütler, çalışan davranışlarını doğrudan denetlemek yerine; belirli norm ve değerlerin kurumsal kimliğin bir parçası haline getirilmesi yoluyla bu davranışların gönüllü olarak benimsenmesini teşvik etmektedir. Böylelikle örgütsel kontrol, açık yaptırımlara dayalı hiyerarşik bir yapıdan ziyade; çalışanların örgütsel değerleri içselleştirmesi üzerinden işleyen daha örtük ve rızaya dayalı bir niteliğe bürünebilmektedir (Kunda, 1992; Alvesson ve Willmott, 2002). Kurumsal vatandaşlık söyleminin örgütsel politika ve uygulamalara entegre edilmesi, çalışanların bu normatif çerçeveyi rızaya dayalı biçimde benimsemesini kolaylaştırarak örgütsel amaçlarla bireysel motivasyonların uyumlaştırılmasına hizmet eden bir kontrol mekanizması işlevi görebilmektedir (Fleming ve Sturdy, 2011). Bu durum, kurumsal vatandaşlık söyleminin örgüt içi işleyişine ilişkin daha eleştirel bir değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır.

Kurumsal vatandaşlık söyleminin örgütsel meşruiyet üretimi, paydaş ilişkilerinin güçlendirilmesi ve çalışan bağlılığının artırılması gibi olumlu çıktıları literatürde geniş ölçüde vurgulanmaktadır. Bununla birlikte bu kazanımların hangi yönetsel süreçler aracılığıyla üretildiği ve bu süreçlerin emek süreci üzerindeki etkileri yeterince sorgulanmamaktadır. Değer temelli özdeşleşme ve rızaya dayalı normatif kontrol mekanizmalarının yaygınlaşması,

örgütsel amaçların bireysel motivasyonlarla uyumlaştırılmasını kolaylaştırırken; aynı zamanda gönüllü çaba artışı, rol sınırlarının genişlemesi ve karşılıksız emek katkısı gibi sonuçları da beraberinde getirebilmektedir (Fleming ve Sturdy, 2011). Bu durum, kurumsal vatandaşlık söyleminin yalnızca meşruiyet ve değer üretimi bağlamında değil; emek sürecinin yeniden yapılandırılması açısından da değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

## 2. Kurumsal Sömürü

Kurumsal vatandaşlık söyleminin değer temelli özdeşleşme ve rızaya dayalı normatif kontrol mekanizmaları aracılığıyla örgüt içi davranışları yönlendirebilmesi, bu yaklaşımın emek süreci üzerindeki etkilerinin daha eleştirel bir perspektifle incelenmesini gerekli kılmaktadır. Zira çalışanların örgütsel amaç ve değerlerle gönüllü biçimde uyumlaştırılması, her zaman karşılıklı fayda ve etik taahhüt çerçevesinde gerçekleşmeyebilir. Bu süreç, aynı zamanda rol sınırlarının genişlemesi, duygusal ve bilişsel emeğin yoğunlaşması ve gönüllü katkı beklentisinin kurumsallaşması gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Bu bağlamda kurumsal sömürü, çalışanların örgütsel değerlerle özdeşleşmesi üzerinden üretilen rızanın, emek sürecinde artan yük ve karşılıksız katkı biçimleriyle nasıl kesiştiğini açıklamaya yönelik analitik bir kavram olarak ele alınabilir.

### 2.1. Kavramsal Çerçeve ve Analiz Düzeyi

Kurumsal sömürü, örgütlerde yaratılan değerın kimler tarafından üretildiği ve bu değerden kimlerin yararlandığı arasındaki dengesizlik üzerinden açıklanabilir. Bu yaklaşım, sömürüyü yalnızca düşük ücret ya da klasik emek-sermaye çatışması üzerinden değil; örgütsel değer yaratım süreçlerinde ortaya çıkan fayda ve maliyetlerin eşitsiz dağılımı üzerinden ele alır (Fleming, 2014; Thanem ve Knights, 2022). Bu çerçevede sömürü, örgütün elde ettiği ekonomik ve sembolik kazanımların (kârlılık, verimlilik, itibar, rekabet avantajı gibi) karar ve kaynak kontrolünü elinde bulunduran örgütsel konumlarda yoğunlaşmasına karşılık; bu değerın üretim sürecindeki maliyetlerin (zaman, duygusal yük, belirsizlik, güvencesizlik ve tükenme gibi) daha alt konumdaki aktörlere yüklenmesi şeklinde işler. (Fleming, 2014; Amis, Mair ve Munir, 2020).

Klasik tartışmalarda sömürü çoğunlukla artı-değer ve ücret ilişkisi üzerinden açıklanmıştır. Emek Süreci Teorisi ise sömürünün yalnızca ücret düzeyinde değil, işin nasıl örgütlendiği ve nasıl denetlendiği üzerinden de üretildiğini göstermiştir (Braverman, 1974; Burawoy, 1979). Bu bakış açısı, performans sistemleri, hedef baskısı, ölçüm rejimleri ve esnek istihdam biçimlerinin

değer üretimini artırırken maliyetleri çalışanlara kaydırabilecek yapılar oluşturabileceğini ortaya koyar.

Güncel tartışmalar, sömürünün yalnızca ücretli iş zamanı ile sınırlı kalmadığını; örgütlerin performans beklentileri, sürekli erişilebilirlik normları ve öz-düzenleme pratikleri aracılığıyla çalışanların formel iş tanımının ötesindeki katkılarını da değer üretim sürecine dahil edebildiğini göstermektedir. “Free work” olarak adlandırılan bu süreç, sözleşmeye açık biçimde dahil edilmeyen zaman, bilişsel emek ve duygusal yatırımın örgütsel performans rejimleri içinde normalleştirilmesiyle karakterize edilir. Bu bağlamda karşılıksız ya da görünmez katkılar, açık bir zorlamadan ziyade normatif içselleştirme ve gönüllü uyum üzerinden örgütsel değer yaratımına eklenmektedir (Thanem ve Knights, 2022).

Kurumsal sömürü, tek tek yöneticilerin “etik dışı” kararlarıyla açıklanabilecek bireysel bir sorun değildir; daha çok örgütün yönetim ve kontrol mekanizmaları içinde ortaya çıkan yapısal bir ilişkidir. Bu noktada analiz düzeyi önemlidir. Performans sistemleri, hedef ve ölçüm uygulamaları, esnek ya da güvencesiz istihdam biçimleri, iş tasarımı ve insan kaynakları politikaları, değer üretimini artırırken bu sürecin maliyetlerini örgüt içindeki daha alt konumlara aktarabilir. Bu aktarım; artan iş yükü, uzayan çalışma süreleri, belirsizlik ve güvencesizlik, performans baskısı, tükenme ve iş–yaşam sınırlarının bulanıklaşması gibi sonuçlar üzerinden gerçekleşir. Buna karşılık elde edilen ekonomik ve sembolik kazanımlar daha üst konumlarda yoğunlaşabilir. Bu nedenle sömürü, örgütsel politika ve uygulamaların zaman içinde kaynaklara erişim, ödül ve risk dağılımı ile ilerleme fırsatları gibi alanlarda kalıcı eşitsizlikler üretmesi ve bunları yeniden üretmesi üzerinden anlaşılmalıdır (Amis vd., 2020).

Son olarak, çağdaş örgütlerde sömürünün işleyişinde rıza önemli bir yer tutar. Emek sürecine ilişkin klasik çalışmalar, kontrolün yalnızca açık baskı ve doğrudan denetim yoluyla değil; çalışanların örgütsel normları benimsemesi ve gönüllü uyum göstermesi yoluyla da sağlanabildiğini ortaya koymuştur (Burawoy, 1979). Bu durum, sömürünün her zaman zorlayıcı uygulamalarla değil; değer uyumu ve özdeşleşme üzerinden de üretilebileceğini göstermektedir. Böylece çalışanların katkısı artarken, bu katkının getirdiği maliyetler zamanla daha az fark edilir hale gelebilir ve olağan kabul edilebilir.

Bu nedenle bu bölümde kurumsal sömürü; (i) değer yaratım süreçlerinde ortaya çıkan fayda–maliyet dengesizliği, (ii) risk ve maliyetlerin örgütsel hiyerarşi içinde alt konumlara aktarılması, (iii) görünmez ya da karşılıksız emek biçimleri ve (iv) performans beklentileri ile normatif içselleştirme yoluyla rızanın üretilmesi eksenlerinde ele alınacaktır.

## 2.2. Değer Yaratım Süreçlerinde Asimetrik Fayda–Maliyet Dağılımı

Kurumsal sömürünün örgütsel düzeyde nasıl işlediğini anlamak için, değer yaratım sürecinde ortaya çıkan fayda ve maliyetlerin nasıl dağıtıldığına bakmak gerekir. Örgütlerde değer yalnızca fiziksel emekle değil; zaman, bilgi, duygusal emek, yaratıcılık ve bağlılık gibi maddi olmayan katkılarla da üretilir. Ancak bu katkıların sağladığı faydaların kimlerde toplandığı ve bu süreçte ortaya çıkan maliyetlerin kimler tarafından üstlenildiği sorusu belirleyicidir. Emek süreci literatürü, bu katkıların örgütsel performansın temel bileşenleri olduğunu, ancak bu süreçte ortaya çıkan maliyetlerin her zaman eşit biçimde paylaşılmadığını göstermektedir (Braverman, 1974; Burawoy, 1979).

Kurumsal sömürü, değer üretimine katkı sunanların elde edilen faydalar ile maruz kaldıkları maliyetler arasındaki dengesizlik üzerinden ortaya çıkar. Performansı artırmaya yönelik uygulamalar sonucunda elde edilen ekonomik ve stratejik kazanımlar çoğunlukla karar ve kaynak kontrolünü elinde bulunduran konumlarda yoğunlaşabilirken; artan iş yükü, performans baskısı, güvencesizlik ve iş–yaşam dengesinin bozulması gibi maliyetler daha alt örgütsel konumlarda birikebilmektedir (Fleming, 2014; Amis vd., 2020). Bu durum, değer yaratım süreçlerinin yalnızca çıktılarının büyüklüğü üzerinden değil; risk, sorumluluk ve maliyetlerin nasıl dağıldığı üzerinden de değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Örgütsel politika ve uygulamalar zaman içinde kaynaklara erişim, ödül ve risk dağılımı gibi alanlarda kalıcı eşitsizlikler üretebilir ve bu eşitsizlikleri yeniden üretebilir (Amis vd., 2020).

## 2.3. Örgütsel Riskin Devri ve Güvencesizlik

Kurumsal sömürünün örgütsel düzeyde işleyişine katkı sunan önemli mekanizmalardan biri, değer yaratım sürecine ilişkin risk ve sorumlulukların alt örgütsel konumlara devredilmesidir. Performans artışı, esneklik ve verimlilik hedefleri doğrultusunda geliştirilen yönetim uygulamaları, üretim sürecindeki belirsizlik ve maliyetlerin örgüt tarafından üstlenilmesi yerine çalışanlara aktarılmasına yol açabilmektedir. Bu durum iş güvencesizliği, gelir istikrarsızlığı, artan psikososyal riskler ve mesleki gelişim sorumluluğunun bireyselleştirilmesi gibi sonuçlar doğurabilmektedir.

Özellikle performans yönetimi sistemleri ve esnek istihdam modelleri, çalışanların üretim sürecine ilişkin riskleri bireysel düzeyde üstlenmesini teşvik edebilmektedir. Örgütsel başarısızlıklar çoğu zaman yapısal koşullar yerine bireysel performans eksiklikleriyle açıklanmakta; böylece kurumsal düzeyde ortaya çıkan belirsizlikler çalışanların kişisel sorumluluğu olarak yeniden tanımlanmaktadır (Thanem ve Knights, 2022). Benzer biçimde, çalışanlardan mesleki yeterliliklerini sürdürmeleri ve geliştirmeleri yönündeki

beklenti, bu sürece ilişkin zaman ve maliyetlerin çoğu durumda örgüt yerine birey tarafından karşılanması ile mümkün olmaktadır. Böylece örgütler nitelikli iş gücünden yararlanırken, bu niteliğin geliştirilmesine ilişkin maliyetleri çalışanlara devredebilmektedir (Fleming, 2014). Dolayısı ile risk devri, örgütsel değer yaratımına katkı sunan aktörlerin maruz kaldıkları maliyetlerin bireyselleştirilmesi yoluyla fayda–maliyet dağılımındaki yapısal asimetrinin sürdürülmesine hizmet eden temel bir sömürü mekanizması olarak değerlendirilmektedir.

#### 2.4. Görünmez Emek ve Ücretsiz Katkı Biçimleri

Kurumsal sömürünün örgütsel düzeyde yeniden üretildiği alanlardan biri, çalışanların örgütsel değer yaratımına sundukları ancak formal iş tanımlarında açıkça yer almayan emek biçimleridir. Emek süreci literatürü, örgütlerde değer üretiminin yalnızca sözleşmeye dayalı fiziksel emekle sınırlı olmadığını; aynı zamanda çalışanların bilgi, zaman, duygusal emek ve öznel yatırımını da kapsadığını göstermektedir (Braverman, 1974; Burawoy, 1979).

Modern örgütlerde gönüllü koordinasyon çabaları, bilgi paylaşımı, ilişki yönetimi ve öz-gelişim gibi maddi olmayan katkılar bu sürecin önemli bir parçası haline gelmiştir. Bu tür katkılar literatürde çoğu zaman bireysel düzeyde tanımlanan “örgütsel vatandaşlık davranışı” kapsamında ele alınmış ve çalışanların formal rol gerekliliklerinin ötesinde sergiledikleri, örgütsel etkinliği artıran gönüllü davranışlar olarak değerlendirilmiştir (Organ, 1988). Ancak söz konusu katkılar, performans ya da ücretlendirme sistemlerinde her zaman açık bir karşılık bulmamakta; buna karşın örgütsel çıktının elde edilmesine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Özellikle çalışanların iş dışında gerçekleştirdikleri mesleki gelişim faaliyetleri, kişisel ağlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmaları veya iş süreçlerinin sürekliliğini sağlamak için harcadıkları görünmez çabalar, çoğu zaman “gönüllü” ya da “doğal” katkılar olarak çerçevelenmektedir (Burawoy, 1979; Fleming, 2014). Bu durum, örgütlerin çalışanların yalnızca formal iş gücünü değil; aynı zamanda zamanlarını, sosyal ilişkilerini ve bireysel gelişim süreçlerini de dolaylı biçimde değer üretimine dahil etmesine imkân tanımaktadır. Böylece değer üretimi, iş saatleriyle sınırlı katkılarının ötesine geçmekte ve çalışanların gündelik yaşam pratiklerinin de örgütsel hedefler doğrultusunda mobilize edilmesini mümkün kılmaktadır (Fleming, 2014). Bu bağlamda görünmez emek, örgütsel değer yaratımına katkı sunarken karşılığının açık biçimde tanımlanmadığı bir maliyet alanı olarak ortaya çıkmakta ve fayda–maliyet dağılımındaki yapısal asimetrinin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır.

## 2.5. Normatif Kontrol ve Rızanın Üretimi

Kurumsal sömürünün modern örgütlerde sürdürülebilir hale gelmesinde normatif kontrol önemli bir rol oynamaktadır. Değer yaratım süreçlerinde ortaya çıkan fayda–malîyet dengesizliği yalnızca yapısal mekanizmalarla değil; çalışanların bu süreci gönüllü biçimde benimsemesi yoluyla da yeniden üretilmektedir. Bu nedenle örgütsel kontrol, klasik emek süreci analizlerinde vurgulanan doğrudan gözetim ve hiyerarşik denetim mekanizmalarının ötesine geçerek; çalışanların örgütsel hedef ve değerleri kendi bireysel amaçlarıyla uyumlu hale getirmesi üzerinden işleyen daha örtük bir nitelik kazanmaktadır.

Emek süreci literatürü, modern örgütlerde kontrolün teknik ve bürokratik araçların ötesinde kültürel ve normatif mekanizmalarla da sağlandığını göstermiştir (Braverman, 1974; Burawoy, 1979). Özellikle Burawoy'un rıza üretimi yaklaşımı, çalışanların üretim sürecine katılımının yalnızca zorunlulukla değil; gönüllü uyum üzerinden de şekillendiğini ortaya koymaktadır. Performans normlarının içselleştirilmesi, örgütsel başarıya katkının bireysel sorumluluk olarak görülmesi ve artan iş yükünün mesleki bağlılıkla ilişkilendirilmesi, kontrolün rıza yoluyla işlemesine zemin hazırlamaktadır.

Örgütler, çalışanların davranışlarını doğrudan denetlemek yerine; belirli değer ve normların kurumsal kimliğin bir parçası haline getirilmesi yoluyla bu davranışların gönüllü olarak benimsenmesini teşvik etmektedir (Kunda, 1992; Alvesson ve Willmott, 2002). Böylelikle örgütsel kontrol, açık denetim mekanizmalarına dayalı hiyerarşik bir yapıdan ziyade; çalışanların örgütsel değerleri içselleştirmesi üzerinden işleyen daha örtük ve rızaya dayalı bir niteliğe bürünebilmektedir (Fleming ve Sturdy, 2011). Örgütsel değerlerin kurumsal kimliğin parçası haline getirilmesi, çalışanların bu değerleri gönüllü biçimde benimsemesini teşvik etmektedir. Böylece örgütsel hedeflerle bireysel motivasyonlar uyumlu hale getirilmekte ve değer yaratımına ilişkin maliyetler çalışanlar tarafından doğal ve gerekli katkılar olarak kabul edilebilmektedir.

Normatif kontrol yalnızca bağlılığı artıran bir yönetim aracı değildir; aynı zamanda değer yaratım süreçlerinde ortaya çıkan asimetrik fayda–malîyet dağılımının meşrulaştırılmasına katkı sağlayan bir söylemsel zemin oluşturduğu söylenebilir. Özellikle etik değerler, gönüllülük ve toplumsal sorumluluk vurgusu etrafında şekillenen kurumsal vatandaşlık söylemi, çalışanların örgütsel hedeflerle özdeşleşmesini kolaylaştırarak artan iş yükü ve risklerin bireysel sorumluluk olarak görülmesini mümkün kılabilir (Fleming, 2014). Bu doğrultuda örgütsel amaçlara katkı sunmak, yalnızca sözleşmeye dayalı bir iş yükümlülüğü olmaktan çıkarak, çalışanların toplumsal sorumluluk veya mesleki bağlılık temelinde gönüllü olarak üstlendikleri bir katkı biçimi olarak yeniden tanımlanabilmektedir (Alvesson ve Willmott, 2002). Bu şekilde

örgütsel kontrol, açık yaptırımlara dayalı bir mekanizma olmaktan çıkarak; çalışanların değerleri içselleştirmesi üzerinden işleyen daha örtük bir düzenleme biçimine dönüşmektedir.

### 3. Kurumsal Vatandaşlık Söylemi ve Kurumsal Sömürü Arasındaki Gerilim

Kurumsal vatandaşlık ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) yaklaşımı, örgütleri toplumsal sorumluluk üstlenen etik aktörler olarak konumlandıran normatif bir çerçeve sunmaktadır (Matten ve Crane, 2005). Bu çerçeve; gönüllülük, toplumsal katkı, paydaş değeri ve etik bağlılık gibi kavramlar üzerinden örgütlerin meşruiyetini güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Ancak eleştirel yönetim yazınında, bu söylemin yalnızca dış paydaş ilişkilerini düzenleyen bir yönetim aracı olmadığı; aynı zamanda örgüt içi emek süreçlerini ve çalışan davranışlarını şekillendiren bir normatif kontrol mekanizması olarak da işleyebileceği ileri sürülmektedir (Banerjee, 2008; Fleming ve Sturdy, 2011).

Emek süreci literatürü, modern örgütlerde kontrolün yalnızca hiyerarşik denetim ve teknik gözetim yoluyla değil; çalışanların örgütsel değerleri içselleştirmesi yoluyla da sağlanabildiğini göstermiştir (Burawoy, 1979; Kunda, 1992). Bu bağlamda kurumsal vatandaşlık söylemi, etik sorumluluk ve gönüllülük vurgusu aracılığıyla çalışanların örgütsel hedeflerle özdeşleşmesini teşvik edebilmektedir. Örgütsel amaçlara katkı sunmak, bu çerçevede yalnızca sözleşmeye dayalı bir yükümlülük olmaktan çıkarak “iyi vatandaşlık” pratiği olarak yeniden tanımlanabilmektedir (Alvesson ve Willmott, 2002). Böylelikle artan iş yükü, rol ötesi katkılar ya da performans baskısı, açık bir yönetsel talep olmaktan ziyade gönüllü katılımın doğal uzantısı olarak algılanabilmektedir. Bu durum özellikle örgütsel vatandaşlık davranışı (OCB) literatüründe görünür hale gelmektedir. Başlangıçta gönüllü ve rol dışı katkılar olarak tanımlanan davranışlar (Organ, 1988), zamanla örgütsel normların parçası haline gelmekte ve örtük bir performans beklentisine dönüşebilmektedir (Bolino, Klotz, Turnley ve Harvey, 2013; Vigoda-Gadot, 2006). Böylece gönüllülük temelinde ortaya çıkan katkılar, fiilen zorunlu bir katılım biçimi kazanabilmektedir (Bolino vd., 2013; Vigoda-Gadot, 2006; Burawoy, 1979).

Çalışanların zaman, dikkat ve duygusal emek gibi maddi olmayan kaynaklarının örgütsel süreçlere dahil edilmesi, örgütsel performansı artırırken; bu katkılarının karşılığı çoğu zaman eşit biçimde tanımlanmamaktadır. Bu noktada gerilim açık hale gelmektedir. Kurumsal vatandaşlık söylemi bir yandan etik sorumluluk ve toplumsal fayda üretimini teşvik eden olumlu bir çerçeve sunarken; diğer yandan değer yaratım süreçlerinde ortaya çıkan fayda-maliyet dağılımını görünmez kılabilmektedir (Fleming, 2014; Amis

vd., 2020). Çalışanların gönüllü katkıları örgütsel performansın doğal bileşeni olarak yeniden tanımlandığında, bu katkıların doğurduğu risk ve maliyetlerin bireysel sorumluluk alanı içinde değerlendirilmesi kolaylaşmaktadır (Fleming, 2014). Böylece fayda ve maliyetlerin asimetrik dağılımı açık bir zorlamadan çok, normatif içselleştirme yoluyla yeniden üretilmektedir.

Dolayısıyla kurumsal vatandaşlık ile kurumsal sömürü arasındaki ilişki, basit bir karşıtlıktan ziyade yapısal bir gerilime işaret etmektedir. Kurumsal vatandaşlık söylemi, örgütlerin toplumsal meşruiyetini güçlendiren bir etik çerçeve sunarken; aynı zamanda çalışanların gönüllü katkılarının örgütsel değer yaratım süreçlerine entegre edilmesini kolaylaştıran bir yönetsel teknoloji olarak da işleyebilmektedir (Banerjee, 2008; Fleming ve Sturdy, 2011). Bu gerilim, modern örgütlerde sömürünün yalnızca açık baskı ve denetim yoluyla değil; değer, bağlılık ve gönüllülük söylemleri üzerinden de üretilebileceğini göstermektedir. Bu nedenle kurumsal vatandaşlık ve kurumsal sömürü, çağdaş örgütlerde birbirini dışlayan değil; belirli yönetsel ve kurumsal koşullar altında iç içe geçebilen iki dinamik olarak ele alınmalıdır. Kurumsal vatandaşlık söylemi, etik sorumluluk ve gönüllülük vurgusuyla örgütsel meşruiyeti güçlendirirken; aynı zamanda çalışan katkılarının mobilizasyonu ve değer yaratım süreçlerinin düzenlenmesi açısından rızaya dayalı bir kontrol mekanizması olarak işleyebilmektedir (Banerjee, 2008; Fleming ve Sturdy, 2011). Bu gerilim, modern örgütlerde gönüllülük ile yükümlülük arasındaki sınırın giderek belirsizleştiğine işaret etmektedir (Burawoy, 1979; Alvesson ve Willmott, 2002).

Kurumsal vatandaşlık söylemi, örgütsel bağlılık ve gönüllü katkıyı teşvik eden bir yönetsel araç olmanın ötesinde; değer yaratım süreçlerinde ortaya çıkan asimetrik fayda–maliyet dağılımlarını meşrulaştırabilen bir normatif kontrol mekanizması olarak işlev görebilmektedir (Banerjee, 2008). Bu çerçevede, kurumsal vatandaşlık ile teşvik edilen gönüllü katkılar, örgütsel normların içselleştirilmesi yoluyla rızaya dayalı biçimde ortaya çıkmakta; ancak bu katkıların değer yaratım süreçlerine dahil edilmesi, örgütsel fayda ve maliyetlerin eşit biçimde paylaşılmaması durumunda kurumsal sömürünün yeniden üretilmesine zemin hazırlayabilmektedir (Fleming, 2014; Amis vd., 2020). Bu nedenle kurumsal vatandaşlık ile kurumsal sömürü arasındaki ilişki, birbirini dışlayan değil; belirli örgütsel koşullarda birbirini besleyebilen iki dinamik olarak değerlendirilmelidir.

Bu çalışma boyunca ortaya konulduğu üzere, kurumsal vatandaşlık ve kurumsal sömürü birbirini dışlayan kavramlar değildir. Kurumsal vatandaşlık söylemi, örgütlerin toplumsal sorumluluk üstlenmesini teşvik eden ve meşruiyetini güçlendiren bir çerçeve sunarken; aynı zamanda çalışan

katkılarının nasıl mobilize edildiği ve bu katkıların örgütsel değer yaratım süreçlerine nasıl dahil edildiği sorusunu da gündeme getirmektedir. Gönüllülük, bağlılık ve etik sorumluluk vurgusu üzerinden teşvik edilen katkılar, örgütsel performansa önemli ölçüde destek sağlayabilir. Ancak bu katkıların ortaya çıkardığı zaman, emek ve risk maliyetlerinin örgütsel hiyerarşi içinde dengeli biçimde paylaşılmaması durumunda, değer üretimi ile fayda dağılımı arasındaki mesafe açılabilmektedir. Bu nedenle kurumsal vatandaşlık söyleminin yalnızca niyetler ve etik taahhütler üzerinden değil; değer yaratım süreçlerinde ortaya çıkan sonuçlar üzerinden de değerlendirilmesi gerekmektedir. Kurumsal sorumluluğun dönüştürücü bir potansiyele sahip olabilmesi, ancak örgüt içinde katkı, risk ve ödül dağılımının daha adil bir çerçevede ele alınmasıyla mümkün görünmektedir.

## Kaynakça

- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- Amis, J. M., Mair, J., & Munir, K. A. (2020). The organizational reproduction of inequality. *Academy of Management Annals*, 14(1), 195–230. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0033>
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 51–79. <https://doi.org/10.1177/0896920507084623>
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542–559. <https://doi.org/10.1002/job.1847>
- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. Monthly Review Press.
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism*. University of Chicago Press.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Fleming, P. (2014). *Resisting work: The corporatization of life and its discontents*. Temple University Press.
- Fleming, P., & Sturdy, A. (2011). “Being yourself” in the electronic sweatshop: New forms of normative control. *Human Relations*, 64(2), 177–200. <https://doi.org/10.1177/0018726710375481>
- Flammer, C. (2013). Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors. *Academy of Management Journal*, 56(3), 758–781.
- Hall, P. L., & Rieck, R. (1998). The effect of positive corporate social actions on shareholder wealth. *Journal of Financial and Strategic Decisions*, 11(2), 83–89.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Temple University Press.
- Lin, C.-P. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 517–531. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0279-6>

- Lin, C.-P., & Liu, M.-L. (2017). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention. *Personnel Review*, 46(3), 526–550.
- Locke, R. M., Qin, F., & Brause, A. (2007). Does monitoring improve labor standards? Lessons from Nike. *Industrial and Labor Relations Review*, 61(1), 3–31. <https://doi.org/10.1177/001979390706100101>
- London, T., & Hart, S. L. (2011). *Next generation business strategies for the base of the pyramid: New approaches for building mutual value*. FT Press.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Corporate citizenship as a marketing instrument. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 457–484.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455–469. <https://doi.org/10.1177/0092070399274005>
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166–179.
- Muthuri, J. N., Matten, D., & Moon, J. (2009). Employee volunteering and social capital: Contributions to corporate social responsibility. *British Journal of Management*, 20(1), 75–89. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00551.x>
- Oliveira, M. J. S. (2023). Chicago Tıylenol murders: Information and mindfulness. *Safety Science*, 165, 106190. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106190>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Özdemir, Y. ve Dinçer, M. A. M. (2013), “Çalışanların Kurumsal Vatandaşlık ile İlgili Algıları: Türkiye’den Ödüllü Bir Örnek”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 2, ss. 319-337.
- Pies, I., Beckmann, M., & Hielscher, S. (2010). Value creation, management competencies, and global corporate citizenship: An ordonomic approach to business ethics in the age of globalization. *Journal of Business Ethics*, 94(2), 265–278. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0263-1>
- Ruggie, J. G. (2014). Global governance and “new governance theory”: Lessons from business and human rights. *Global Governance*, 20(1), 5–17.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899–931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>
- Schwab, K. (2008). Global corporate citizenship: Working with governments and civil society. *Foreign Affairs*, 87(1), 107–118.
- Thanem, T., & Knights, D. (2022). Exploitation in contemporary capitalism: Labor process theory and beyond. *Organization*, 29(3), 415–432. <https://doi.org/10.1177/13505084211051010>

- Valor, C. (2005). Corporate social responsibility and corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 53(1–2), 191–203.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77–93. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2006.00297.x>
- Vogel, D. (2005). *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Brookings Institution Press.
- Whitehouse, L. (2003). Corporate social responsibility, corporate citizenship and the Global Compact: A new approach to regulating corporate social power? *Global Social Policy*, 3(3), 299–318.
- Wood, D. J., & Logsdon, J. M. (2002). Business citizenship: From domestic to global level of analysis. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 155–187.
- World Economic Forum. (2002). *Global corporate citizenship: The leadership challenge for CEOs and boards*. Geneva, Switzerland.
- World Economic Forum. (2020). *Measuring stakeholder capitalism: Towards common metrics and consistent reporting of sustainable value creation*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.

