

Örgütlerde Gülümseme ve Yağcılık Üzerine Teorik Bir İnceleme

A Theoretical Examination of Smiling and Flattery in Organizations

ÖZET

Örgütlerde çalışanların duygusal gösterimlerinden biri olan gülümseme ile bir izlenim yönetimi aracı olarak kullanılan yağcılık, birbirinden ayrı ancak yakından ilişkili iki kavramdır. Çalışanın sergilediği gülümseme, içsel bir hissin doğal bir yansıması olabileceği gibi, örgütsel normlar gereği hissetmediği bir duyguyu dışa vurma çabası, yani bir yüzeysel rol yapma davranışı da olabilir. İşte bu yüzeysel rol yapma aşaması, stratejik bir yaranma ve manipülatif bir izlenim yönetimi aracı olarak yağcılık ile doğrudan kesişmektedir. Özellikle hiyerarşinin yüksek olduğu dikey örgütsel ilişkilerde, astların üstlerine karşı sergilediği planlı ve amaçlı gülümsemeler, sosyal onay alma, kaynaklara erişim sağlama veya olası çatışmaları bastırma amacı taşıyan örtük birer yağcılık taktiğine dönüşebilmektedir. Bu çalışma; gülümseme ve yağcılık kavramlarını açıklayarak, örgütsel bağlamda bu iki davranış arasındaki ilişkiyi kavramsal olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Nitel araştırma yöntemine dayanan çalışmada; doküman analizi ve kapsamlı bir literatür taraması yoluyla örgütsel gülümseme ve yağcılık davranışlarına yönelik teorik bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu doğrultuda çalışmada; örgütlerde gülümseme ve yağcılık arasındaki ilişki en belirgin şekilde, gülümsemelerin sıcak, uyumlu veya tehditkâr olmayan bir izlenim bırakmak için yaranma aracı olarak kullanıldığı durumlarda görüldüğü anlaşılmaktadır. Bununla birlikte yapılan çalışmalar, gülümsemelerin etkilerinin bağlama, gerçekliğe ve diğer çalışanların bunları ilişki kurma veya manipülatif yağcılık olarak yorumlamasına bağlı olan belirsiz sosyal araçlar olduğunu da göstermektedir. Çalışma, çalışanların zihinsel süreçleri ile örgütsel iklim arasındaki etkileşimi ortaya koyarak, yönetim literatüründe biçimsel olmayan basit davranışların uzun vadede örgütsel sonuçları nasıl şekillendirdiğini anlamlandırmak adına önemli bir katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yağcılık, Örgütsel Gülümseme, İzlenim Yönetimi, Örgütsel Davranış

ABSTRACT

Smiling, a form of emotional display among employees in organizations, and flattery, used as a tool for impression management, are two distinct but closely related concepts. An employee's smile can be a natural reflection of an internal feeling, or it can be an attempt to outwardly express an emotion they don't feel, a superficial role-playing behavior, due to organizational norms. This superficial role-playing stage directly intersects with flattery as a strategic tool for ingratiation and manipulative impression management. Especially in high-hierarchy, vertical organizational relationships, planned and purposeful smiles displayed by subordinates towards superiors can transform into covert flattery tactics aimed at gaining social approval, accessing resources, or suppressing potential conflicts. This study aims to explain the concepts of smiling and flattery and to conceptually examine the relationship between these two behaviors in an organizational context. Based on qualitative research methods, the study establishes a theoretical framework for organizational smiling and flattery behaviors through document analysis and a comprehensive literature review. In this regard, the study suggests that the relationship between smiling and sycophancy in organisations is most evident in situations where smiles are used as a means of currying favour in order to create a warm, harmonious or non-threatening impression. However, studies also show that smiles are ambiguous social tools whose effects depend on context, reality, and how other employees interpret them as relationship-building or manipulative flattery. This study, by revealing the interaction between employees' mental processes and organizational climate, makes a significant contribution to understanding how simple, informal behaviors shape long-term organizational outcomes in the management literature.

Keywords: Flattery, Organizational Smiling, Impression Management, Organizational Behavior.

GİRİŞ

Örgütsel yaşamda çalışanların sergilediği duygusal gösterimlerden biri olarak gülümseme, bireylerarası iletişimin parçası olmakla birlikte örgütsel algılar, tutumlar ve niyetler üzerinde de önemli bir role sahiptir. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların müşterilere karşı gösterdiği gülümseme davranışı, olumlu duyguların ve profesyonel tutumun bir göstergesi niteliğindedir. Duchenne gülümsemeleri olarak ifade edilen bu davranışlar; samimi, gerçek ve özgündür. Duchenne olmayan gülümsemeler ise nezaket veya karşı tarafı aldatma amacıyla gerçek duyguları göstermez (Wang, Xu, Cui, Wang & Ouyang, 2017). Bu durum müşteriler tarafından hissedildiğinde gülümseme davranışı samimi algılanmamakta ve olumsuz izlenimlerin oluşmasına neden olmaktadır. Müşteriler, çalışanların gülümseme davranışının özellikle çıkar sağlama amacıyla yapıldığını düşünürse bu davranış yağcılık olarak algılanabilmektedir.

Kübra Sağlam Görken¹
İbrahim Bozacı²

How to Cite This Article

Sağlam Görken, K. & Bozacı, İ. (2026). Örgütlerde Gülümseme ve Yağcılık Üzerine Teorik Bir İnceleme. *International Academic Social Resources Journal*, 11(4), 459-467. (e-ISSN: 2636-7637).

DOI:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.22643849>

Arrival: 01 July 2026

Published: 31 August 2026

Academic Social Resources Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Dr.Öğr.Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi, Yozgat Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, Yozgat, Türkiye. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2807-8427>

² Doç.Dr., Kırıkkale Üniversitesi, Keskin Meslek Yüksekokulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, Kırıkkale, Türkiye. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4342-0200>

Yağcılık en eski ve yaygın etki yönetim taktiklerinden biri olarak ifade edilmektedir (Rogers, Sezer & Klein, 2023, s.1394). Günümüz rekabetçi ortamında yağcılık veya dalkavukluk avantaj elde etmek için örgütsel ilişkilerde ve özellikle insan kaynakları süreçlerinde yaygındır. İşletmelerde bunun kararlarda liyakati arka plana itebilmesi gibi sorunlarına dikkat çekilmektedir (Chahal & Poonam, 2015). Samimi övgü kadar olmasa da yağcılık da insanları etkileyebilmektedir (Fujiwara, Ishibashi, Tanabe-Ishibashi, Kawashima & Sugiura, 2023).

Bu noktada çalışanların müşterilere yönelik yağcılık davranışları da yaygındır (Bailey, 2015). Özellikle satış elemanları yüz yüze iletişimlerde ürünün müşteriye son derece yakıştığını söyleme gibi iletişimlerle yağcılık yapabilmektedir (Main, 2024). Ancak satış elemanı müşteri etkileşimlerinde yağcılığın etkilerine yönelik bulgular kısıtlıdır (Chan & Sengupta, 2008). Diğer taraftan yağcılığın hizmet süreçlerinde müşteriyi nasıl etkilediğini bilmek, bunları optimize etmek için gereklidir (Dinç, 2025).

Çalışanların belirli şekilde davranmak için kendini zorunlu hissettiği, samimi olmayan ve çıkar amacı taşıyan davranışlarının güven düzeyini azalttığı ve olumsuz tutum geliştirilmesine neden olduğu çeşitli araştırmalarda belirtilmektedir (Leary & Kowalski, 1990; Vigoda-Gadot, 2007). Örgütün iç ve dış çevresi ile kurduğu iletişimin en temel bileşeni güvenidir. Güven, tarafların birbirlerine yönelik olumlu tutum geliştirmesini ve birlikte hareket etmeyi sağlar (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

Gülümseme, çoğu zaman olumlu bir mesaj olarak algılanmasına rağmen çıkar niyetiyle yapıldığında ters etki yaparak olumsuz bir mesaj olarak algılanabilir (Grandey, 2003). Literatür incelendiğinde özellikle yağcılık değişkeninin yöneticilere yönelik sergilenen izlenim yönetimi davranışları bağlamında ele alındığı görülmektedir (Leary & Kowalski, 1990). Diğer taraftan gülümseme, yağcılık ve bunların farklı paydaşlara etkilerine yönelik bulgulara ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

GÜLÜMSEME VE ÖRGÜTLERDE GÜLÜMSEME

Gülümseme en yaygın ve evrensel yüz ifadesidir (Wang vd., 2017). Karmaşık sosyal bir davranış olarak da ifade edilen gülümsemenin, sağlık ve iyi oluşu etkileyen bir faktör olduğu ileri sürülmektedir. İnsan kültürel olarak fark edilir ve diğerlerine vermek istediği etki doğrultusunda gülmeyi öğrenir. Kas hislerimizle deneyimlediğimiz gülümseme, ayna ve fotoğraflarda bize yansır. Öyle ki gülümsemede ağız ve dişlerin olması durumunda somut (embodied) gülümseme olarak ifade edilmekte, bu sosyoloji, sosyal psikoloji, medya ve işletme yazınının yanında ağız ve diş sağlığıyla ilgili araştırmacıların dahi dikkatini çekmektedir (Kettle ve Warren, 2024).

Hizmet ilişkileri, hizmet kalitesi gibi konular üzerine yaygın şekilde araştırma olmasına karşın, hizmet etkileşimlerinin duygular ve güler yüz gibi belirli yönleri yeterince araştırılmamıştır. Her ne kadar sıcak ve güler yüzlü hizmet birçok işletme tarafından önemli görülse de, çalışanların duygusal durumlarının tüketicileri nasıl etkilediği üzerine bulgular son zamanlarda artmaktadır. Bu bakımdan insanlar arası duygusal bulaşma ve duygusal emek (yüzeysel ve derin davranış) bakış açılarıyla incelenmektedir. Hennig-Thurau vd.'nin (2006) deneysel araştırmasında, çalışanın duygusal emeğini göstermesinin gerçekliği/özgünlüğü (authenticity-deep acting) müşterinin duygudurumunu doğrudan etkilediği anlaşılmıştır.

Güler yüzlü hizmet işletmeler için önemli bir standart olarak görülmektedir. Saygı, nezaket, sabır, anlayış, dinleme becerisi, detaylara dikkat etme, misafirperverlik ve görevin ötesinde çaba gibi anlamlarda algılanabilen gülümsemenin, müşterilerin sık sık sinirli hale gelebildiği havayolu ulaşımı hizmetlerinde etkili olması beklenebilir. Hunter'in (2011) havayolu müşterileriyle gerçekleştirdiği saha araştırmasında, olumsuz hizmet sorunları durumunda güler yüzlü müşteri hizmeti (gülümsemenin yanında, çalışanların şefkat, sıcaklık, sabır gibi özellikleri göstermesi) deneyimlemeyi incelemiştir. Çalışmada müşterilerin gülümsemeye ve bunun müşteri memnuniyetine etkisine olumlu yanıtlar verdiği belirlenmiştir.

Wang vd.'nin (2017) online ortamda parfüm ürününe yönelik gerçekleştirdiği ürün ve gülen yüz görsellerinin kullanıldığı deneysel araştırmasında, özgün veya gerçek duygulardan kaynaklı gülümsemeye eşlik eden (Duchenne gülümsemesi) ürünün daha fazla dikkat çektiği ve daha fazla satın alma niyetine neden olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bu etkinin, gülümseme yoğunluğu (ağzın açık olduğu gülümseme) düşük olduğunda daha fazla olduğu belirlenmiştir. Ancak gülümseme yoğunluğu yüksek olduğunda bu etkinin terse döndüğü anlaşılmıştır.

Andrzejewski ve Mooney'in (2016) deneysel araştırmasında da, sadece gülümsemenin hizmet mükemmeliyetini garanti etmediği, müşterilerin Duchenne veya otantik gülümsemeye daha pozitif tepkiler (algılanan beceri, algılanan hizmet kalitesi) verdiği belirlenmiştir. Lui ve Hui'nin (2010) online laptop alışverişine yönelik gerçekleştirdiği deneysel araştırmasında, ortalama gülen öneri ajanlarının (avatar) ve gülen erkek ajanların daha becerikli algılandığı belirlenmiştir. Ayrıca kadınlarda özgeciliğe olan güvenin en fazla gülen erkek ajan olduğunda ortaya çıktığı anlaşılmıştır.

Kişiler arası memnuniyet, genel servis deneyimini pozitif etkileyen bir ipucu olarak ifade edilebilmektedir. Gountas vd.'nin (2007) nitel ve saha araştırmasında, gerçek gülümsemeyi de kapsayan duygusal gösterimlerin, hizmet

memnuniyeti, tekrar satın alma niyeti ve yaşam memnuniyetini pozitif etkilediği sonucuna varılmıştır. Araştırmada, havayolu müşterilerinin gerçek arkadaş canlısı gülümsemesinin müşteri memnuniyetini pozitif etkilediği belirlenmiştir.

Pazarlama iletişimlerinde gülümseme yaygınlıkla kullanılmaktadır. Örneğin Lukež, Katić, Lauš, Grbeša ve Špalj (2017) tarafından yapılan araştırmada gazete reklamlarının yaklaşık % 70’inde insanların bulunduğu ve bunların yaklaşık % 80’inin gülümsediği belirlenmiştir.

Hizmet firmaları her ne kadar özgün ve pozitif duyguların gösterilmesine çalışsa da, sahte gülümseme gibi pozitif duyguların gösterimi de yaygındır. Bunun tüketiciye etkilerine ilişkin literatür çelişkili bulgular sunmaktadır. Bu durum bilişsel tutarsızlık ve karar pişmanlığına bağlı olarak açıklanabilir (Lechner, Mathmann & Paul, 2022). Ilıcic, Kulczynski ve Baxter (2018) tarafından yürütülen deneysel araştırmada tüketiciler ünlüye karşı olumsuz tutuma sahip olduğunda, ünlünün Duchenne-genuine gülümsemesinin tüketicinin ünlünün samimiliğiyle ilgili algılamasını son derece artırdığı sonucuna varmıştır. Ayrıca araştırmada samimi gülümsemenin ünlünün olduğu reklama yönelik tutumu ve satın alma niyetini, ünlünün samimiyeti algılamaları aracılığıyla pozitif etkilediği anlaşılmıştır.

Carvalho’nun (2021) deneysel araştırmasında etkileyicilerin daha geniş gülümsemesinin müşteri ilgilenimini algılanan özgünlük veya sıcaklık aracılığıyla artırdığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Kim ve Read’in (2022) deneysel araştırmasında, gülümseyen (yoğun, açık veya orta düzey) etkileyicilerin sıcaklık ve beğeni algılamalarını artırdığı ve böylece pozitif tüketici tutum ve davranışsal niyetini (reklama, markaya yönelik tutum, satın alma niyeti, online davranışsal niyet) uyardığı belirlenmiştir. Ayrıca gülümseme etkileyicinin reklamına karşı güçlü pozitif etkisinin ürün kategorisi veya reklam mesajı odağına göre farklılaşmadığı anlaşılmıştır.

Grandey, Fisk, Mattila, Jansen & Sideman (2005) deneysel araştırmasında, hizmet sunanın otantik yaklaşım göstermesi (deep acting vs. yapay gülümseme) otel giriş karşılaşmasında arkadaş canlısı algılamalarını artırdığı ve müşterinin karşılaşma memnuniyetini pozitif etkileyebildiği (özellikle görev iyi olduğunda) belirlenmiştir. Ayrıca çalışma görev performansı düşük olduğunda müşteri etkileşim memnuniyetinin belirgin şekilde düşük olduğu anlaşılmıştır. Sunumun etkisi ise iyi performans durumunda daha belirginleşmiştir.

Bujisic vd.’nin (2014) deneysel araştırmasında ise, otantik gülümsemenin (uzun başlangıç ve bitiş aşamaları vardır, otantik olmayan gülümseme kısa sürede ortaya çıkıp kaybolur; örneğin garson sadece masaya yaklaşırken gülümser) tüketicinin restoranda bahşiş isteğini doğrudan pozitif etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca bu etkinin müşterinin garsonla halihazırda devam eden ilişkisi olduğunda daha güçlü olduğu anlaşılmıştır.

Wang vd.’nin (2017) araştırmasında geniş gülümseme gösteren (broad-zigomatik vs. slight) pazarlamacının, tüketici tarafından daha sıcak ancak daha az becerili algılandığını tespit edilmiştir. Ayrıca gülümseme yoğunluğunun sıcaklık algısına etkisi promosyon odaklı ve düşük risk tüketim durumlarında daha yüksektir. Diğer taraftan, beceriye negatif etkisi önleme odaklı ve yüksek riskli tüketim durumlarında daha belirgindir.

Otterbring (2017) banka müşterilerine yönelik gerçekleştirdiği yarı deneysel araştırmada, banka girişinde müşteri karşılama sürecinde gülümsemenin müşteri memnuniyetini pozitif etkilediğini belirlemiştir. Dolayısıyla duygusal bulaşma teorisi desteklenmiştir.

Jiang, Qin, Deng ve Zhou’nun (2025) online sanal etkileyicilere yönelik gerçekleştirdiği araştırmada, gülümsemenin duygusal bulaşmayı sağladığı, marka özgünlüğü, satın alma niyeti ve takip niyetini duygusal empati ve bilişsel empati aracılığıyla etkilediği belirlenmiştir. Diğer taraftan gülümsemenin her zaman pozitif duygu üretmediği marka becerisinin vurgulandığı durumda gülümsememenin daha ikna edici olduğu anlaşılmıştır.

Broeder ve Goorden’in (2019) ünlülerinin Instagram reklamlarına yönelik gerçekleştirdiği deneysel araştırmasında, gerçek gülümseme durumunda ayakkabı satın alma niyetinin daha yüksek olduğu, bunda ise çekicilik ve güvenilirliğin etkili olduğu belirlenmiştir.

Isabella ve Vieira’nın (2020) yazılı medyaya yönelik gerçekleştirdiği deneysel araştırmada, modelin yüz ifadesinin ürün değerlendirmesini etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca gerçek gülümsemenin daha yüksek etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Weijun, Hui, Ling, Ramsey ve Zhengwei’nin (2020) saha araştırmasında ise, online ortamda e-gülümseme (dijital dil ve sözsüz online emoticonlarla gerçekleştirilen) ile sunulan hizmetin hizmet kalite algısını, ruh halini ve müşteri memnuniyetini pozitif etkilediği sonucuna varılmıştır.

Gülümsemeyle sunulan hizmetin tüketiciye etkileri genel olarak pozitifdir. Hizmet hatası ve telafi durumuna ilişkin bulgular da benzerdir. Ngan ve Yu’nun (2019) öğrencilerle gerçekleştirdiği deneysel araştırmasında, ağız aktivasyon düzeyi ve çalışanın cinsiyetinin bu bağlamda (garsonun içeceği üzerine dökmesi sonucu özür dilemesi ve yedi saniye gülmesi) önemli olduğunu, en uzun göze odaklanmanın ise (telafinin olabileceğinin varsayıldığı) dişlerin görüldüğü gülümsemelerde ve kırışan gözlerde meydana geldiğini tespit etmiştir.

Kulczynski, Ilicic ve Baxter'in (2016) araştırmasında, reklamda gösterilen kişinin gülün yüz ifadesinin, tüketicinin daha fazla olumlu duygusuna, reklama ve markaya yönelik pozitif tutuma ve satın alma niyetine sebep olduğu belirlenmiştir.

Tüm bu pozitif etkilerine karşın, gülümseme ve duygusal emeğin çalışanlara negatif etkileri de (iş dışında alkol kullanımı vb.) araştırmacıların dikkatini çekmektedir (Sayre, 2017). Szczygieł'in (2018) araştırmasında özellikle yapay duygu gösterimi davranışına bağlı olarak çalışanların duygusal tükenme yaşadığı belirlenmiştir. Bunun duygusal zekası düşük çalışanlarda daha fazla olduğu anlaşılmıştır.

YAĞCILIK VE ÖRGÜTLERDE YAĞCILIK

Her ne kadar adil yönetim, liyakat ve gelişimin önünde bir engel olarak görülebilse de (Esmer ve Yüksek, 2019) dalkavukluk yaygın olan sıradan bir ahlaksızlık olarak ifade edilmektedir. Nitekim dalkavukluk zarara veya hak ihlaline yol açtığı düzeyde yanlıştır. Terim etimolojik olarak düzeltme eyleminden, diğer bir ifadeyle ilişkileri kolaylaştırma girişiminden türemiştir. Ayrıca ahlaki derinlik eksikliği olması itibarıyla de düz olarak ifade edilebilir. Bu noktada bir davranış bağlama göre yağcılık olmayabilir. Örneğin, halka açık bir konferansta kişinin ödüllerin sıralanması uygun olsa da, özel bir akşam yemeğinde benzer bir iltifat yağcılık olabilir. Bir bakıma yağcılık rüşvete de benzemekte olup, maddi araçlar yerine kelimeler aynı amaçla kullanılmaktadır (Eylon & Heyd, 2008).

Etik dışı davranışlardan biri olarak ifade edilen dalkavukluk, çıkar amaçlı diğerlerine gerçek dışı saygı ve hayranlık göstererek yaranma olarak ifade edilmektedir (Arıbaş, Esmer ve Yüksel, 2025). Yardımsever, zeki gibi pozitif özelliklerin insanlara söylenmesiyle gerçekleştirilebilen yağcılık diğerlerini itaat ettirmede bir yöntem olarak ta ifade edilmektedir (Goodall, Ilustre, Marquis, Nicoella & Sikaitis, 1996).

Yağcılık daha çok örgütsel ilişkiler bakımından dikkat çeken bir konudur. Astlar yöneticilerine ödüllendirici mesajlar göndererek konumlarını koruma eğilimindedir. Bu bağlamda, yönetici bir fikir açıkladığında aynı fikirde olma, gerilimleri azaltma, onunla dayanışma içerisinde olma gibi sosyal kolaylaştırıcılık ve görevle ilgili fikir, öneri alma ve verme gibi görev kolaylaştırıcılık gibi davranışlar dalkavukluk (sycophancy) kapsamında incelenmektedir (Sussman, Pickett, Berzinski & Pearce, 1980). Liderlerin otoritesine bağlılık durumunda, çalışanlar özellikle daha fazlasını isteme eğiliminde olduğunda yukarıya doğru yaranma eğiliminde olabilmektedir (Clercq & Pereira, 2023). Dolayısıyla örgütlerde yalakalık davranışlarıyla daha çok üst yönetime yönelik olarak karşılaşılabilmektedir (Park, Westphal & Stern, 2011).

Türkçe'de yalakalık olarak da ifade edilen bu davranışlar, liderlikten de etkilenebilmektedir. Tütüncü & Akgündüz'ün (2014) seyahat acentesi çalışanlarıyla gerçekleştirdiği çalışmada, otantik liderliğin dengeli davranış (farklı fikirleri dinleme, tarafsızlık vb.) ve bireysel farkındalık (liderin kendinin farkında olması vb.) boyutlarının çalışanların yalakalık eğilimlerini (yalakalık yaparak başarılı olunacağına yönelik algı) negatif etkilediği belirlenmiştir.

Bununla birlikte yağcılığın etkileri; iyi ruh halindeki bireylerin daha kolay ikna edilebildiğine yönelik teorik bakış açısıyla veya insanların diğerlerinin beklentilerini doğrulayan davranışlarda bulunduğu ifade edildiği davranışsal doğrulama teorisine (behavioral confirmation theory) dayalı olarak açıklanabilmektedir. Dolayısıyla yağcılığın itaati artırdığı görülmektedir. Goodall vd.'nin (1996) lisans öğrencileriyle gerçekleştirdiği çalışmada bu hipotez desteklenmiştir.

Dalkavukluk etkili liderliği engelleyen eleştirel olmayan itaatle de bağdaştırılan bir olgudur. Buna göre liderlerin evet efendimci çalışanlarla çevrili olması önemli sistemli risklere neden olabilmektedir. Ayrıca korku, bencil hırs ve bilişsel önyargılar gibi faktörlerden kaynaklanan dalkavukluk, muhalefetin, şeffaflık ve hesap verilebilirliğin teşvik edildiği modern liderlik anlayışlarıyla çelişmektedir (Nebo, 2025).

Üstlere yönelik yalakalığın yöneticilerin değerlendirmelerini ve liderlik yeteneklerine aşırı güvenme gibi olumsuz etkilerinin olması mümkündür. Park vd.'nin (2011) çalışmada CEO'lara yönelik yüksek övgü davranışlarının artan aşırı güvene, bunun düşük performansın devam etmesini etkilediği ve stratejik değişimi başlatma olasılığını azalttığı belirlenmiştir.

Genel olarak yağcılığın bunu yapana faydaları bilinmekle birlikte, hedefe etkilerine yönelik bulgular kısıtlıdır. Rogers vd.'nin (2023) çalışmada, dalkavuklara iyilik yapan liderlerin dalkavukluğa safça kapılmış olarak algılandığı, bunun da izleyicilerin liderler ve kuruluşlar hakkındaki izlenimlerini kötüleştirebildiği belirlenmiştir. Siyasi liderlere yönelik yaygın olarak gerçekleştirilen kamusal dalkavukluk ise, demokratik süreçleri olumsuz etkileyebilir (Danziger, 2021).

Sayidina & Fitriastuti'nin (2025) çalışmada, lider üye etkileşimiyle sapkın davranışlar arasındaki negatif ilişkinin yaranma (övgü, sadakat vb.) yüksek olduğunda daha güçlü olduğu belirlenmiştir.

Araştırmalar övgüler gerçek olduğunda bunu gözlemleyenlerin kaynağı olumsuz değerlendirmede olduğunu göstermektedir. Buna göre gözleyenlerin samimi övgülere karşı bilinçli tutumları pozitif olabilirken, kişinin kendisini hedefle karşılaştırmasına dayalı (sosyal karşılaştırma teorisi) haset duygusu ve negatif örtük tutumlara sebep olabildiği görülmektedir (Chan & Sengupta, 2013).

Yağcılığın etkileri kültürel bağlama göre de değişir. Örneğin Japon kültürün aynı fikirde olmadığını açıklamak uygun bir yaklaşım değildir. Dolayısıyla aşırı iltifat bazı kültürlerde güvenilirliği zedeleyebilirken, bazılarında neredeyse gerekli olabilmektedir (Kahle, Wang & Sagara, 2015).

MÜŞTERİLERLE İLETİŞİMLERDE YAĞCILIK

Satış ve müşterilerle iletişimlerde kullanılan yağcılık önemli bir ikna tekniği olarak görülebilmektedir (Higgins & Judge, 2004). Örneğin çalışanın müşterilere kıyafetin harika olduğunu söylemesi (Basso, Santos & Gonçalves, 2014) veya eşsiz özelliklere sahip olduğunu belirtmesi gibi durumlarla yaygınlıkla karşılaşılır. Müşterilerde bu gibi övgülerin dikkatine alınmamasına neden olan art niyetler eşlik etse de, ilk olumlu tutum (örtülü tutum) dikkate alınmayan değerlendirmeye (açık tutum) birlikte devam edebilmektedir (Chan, Sengupta, 2010). Kısaca yağcılıkla satış sürecinde aşırı ve dürüst olmayan övgüler şeklinde yaygınlıkla karşılaşılmaktadır (Xie, 2011). Bailey'in (2015) perakendecilik sektörüne yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında, övgü, ürün müşteri geliştirme, müşteriyle aynı fikirde olma gibi yağcılık türleriyle karşılaşıldığı tespit edilmiştir.

İnsanlar doğal olarak kendilerine yönelik iyi şeylere inanma eğiliminde olduğundan, kendilerine yönelik yağcılığı olumlu değerlendirebilmektedir. Örneğin, müşterinin mağazaya davet edildiği broşürde müşterinin üstün moda anlayışına yönelik övgülere yer verilebilmektedir (Chan & Sengupta, 2008). İltifatlar sahte veya iltifatın alıcısı bunun gizli bir amacı olan samimiyetsiz bir iltifat olduğunu bildiğinde dahi pozitif etkileri olabilmektedir.

Main'in (2004) atfetme teorisine dayalı gerçekleştirdiği araştırmasında, satın alma sürecinde yağcılık yapılan müşterilerin gizli motivasyonlara bağlı negatif tepkiler verebildiği belirlenmiştir.

Dinç'in (2025) restoran hizmet sektörüne yönelik 25 müşteriyle gerçekleştirdiği nitel araştırmada, dürüst ve kişisel yağcılığın pozitif duyguları ve sadakati artırdığı, diğer taraftan dürüst olmayan ve aşırı yağcılığın şüphecilik ve rahatsızlığa neden olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan bazı katılımcıların dürüst olmayan yağcılık durumunda dahi olumlu duygular belirttiği belirlenmiştir.

Yağcılık tüketicileri yeşil ürün tüketimi gibi belirli sürdürülebilir davranışlara teşvik etmede de kullanılabilir. Kang vd.'nin (2024) araştırmasında iltifat mesajının ("ahlaki sorumluluk sahibi olduğunuzu...biliyoruz.. sizin gibi güçlü ve fedakar bir zihne sahip biri...") konukların konaklama sırasında havluları yeniden kullanma niyetini artırdığı ve bunda otelin kurumsal sosyal sorumluluk motivasyonu algısının aracı olduğu belirlenmiştir.

GÜLÜMSEME VE YAĞCILIK İLİŞKİSİ

Gülümseme ve yağcılık, örgütlerde başkalarının algılarını şekillendirmek için kullanılan iki yöntemi ifade eder. Ancak yapılan çalışmalar bunların işlevleri, sonuçları ve riskleri itibarıyla birbirinden ayrıldığını göstermektedir. Gülümseme genellikle hizmet ve hiyerarşik etkileşimlerde duygusal emek olarak incelenirken, yağcılık genellikle beğenilme amacı güden bir izlenim yönetimi taktiği olan yaranma olarak incelenir (Grandey & Sayre, 2019; Bolino, Long & Turnley, 2016).

Örgütsel ortamda, gülümsemek izlenim yönetimi açısından faydalıdır; çünkü bir gülümseme statü farklılıklarını yumuşatabilir, sıcaklık sinyali verebilir veya sözlü iletişim ile övgüye gerek kalmadan etkileşimi şekillendirebilir (De Dijn, Van De Mierop & Huiskes, 2025; Martin, Wood, Cox, Sievert, Nowak, Gilboa-Schechtman, Zhao, Witkower, Langbehn & Niedenthal, 2021).

Gülümseme, örgütlerde esas olarak yaranma işareti olarak işlev gördüğünde yağcılıkla ilişkilendirilir, ancak yapılan çalışmalar bunun basit bir övgü veya manipülasyon aracı olmaktan ziyade bağlama göre değişiklik gösterebileceğini belirtir. İş yerlerinde gülümsemeler, yakınlık, tehdit oluşturmama ve statü yönetimi iletebilir; ancak aynı gülümseme, ortama ve dinleyiciye bağlı olarak sahte, stratejik veya profesyonel açıdan uygunsuz olarak da algılanabilir (Martin, Rychlowska, Wood & Niedenthal, 2017; Martin vd., 2021; Day, Krumhuber & Shore, 2023).

Klasik örgüt kuramı, iltifat etmeyi başkalarının değerlendirmelerini iyileştirmek için kullanılan bir davranış olarak tanımlarken, daha yeni çalışmalar bunun genellikle iltifat, övgü, iyilik ve benzeri ilişki taktikleri yoluyla kişinin kendisini sevimli ve sıcak göstermeyi amaçladığını belirtir (Liden & Mitchell, 1988; Wu, Zheng, Ni, Chen, Wang, Wu & Zhai, 2024).

Yakın zamanda yapılan bir çalışmada ise sahte tevazu veya yapmacık bir gülümsemeyle amirleri pohpohlamak, iltifat etme davranışının bir parçası olarak belirtilir ve gülümseme ayrı bir olgu olmaktan ziyade iltifatın kabul edilmiş bir aracı olarak ele alınır (Cheng, Guo, Tian, & Kong, 2023).

Yapılan çalışmalar bunun nedeni olarak gülümsemenin tek bir anlam ifade etmemesini gösterir. Gülümseme, ödül, yakınlık veya baskınlık göstergesi olarak anlamlandırılabilir. Yakınlık gülümsemeleri sosyal bağları gösterirken baskınlık gülümsemeleri hiyerarşiyi ifade eder (Martin, vd., 2017; Martin vd., 2021).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerde gülümseme ve yağcılık konusu ile ilgili literatürde görülen en belirgin eksiklik, gerçek gülümseme davranışını, iyilik arama, terfi veya amir yanlılığı gibi klasik iş yeri iltifat sonuçlarıyla doğrudan ilişkilendiren kanıtların olmamasıdır. İltifat üzerine yapılan literatür, sahte gülümsemeleri açıkça bir taktik olarak içerir, ancak çoğu örgütsel çalışma, gülümsemenin kendisini izole etmek yerine iltifatı genel olarak ölçerken, gülümseme çalışmaları genellikle iltifatı doğrudan ölçmeden hizmeti, görüşmeleri veya algıyı inceler (Klotz, He, Yam, Bolino, Wei & Houston, 2018; Cheng, Guo, Tian, & Kong, 2023; De Dijn, Van De Mierop & Huiskes, 2025).

Bu eksiklik, gülümsemenin aynı anda birden fazla işlevi yerine getirmesinden kaynaklanmaktadır; yakınlık gülümsemeleri nezaket veya tehdit oluşturmama sinyali verebilir, baskınlık gülümsemeleri hiyerarşiyi yönetebilir ve diğer çalışanlar bunları yorumlamak için büyük ölçüde içinde bulundukları duruma güvenirlir. Bu, aynı görünür davranışın yakınlığı destekleyebileceği, manipülatif görünebileceği veya samimiyetsiz görünebileceği anlamına gelir ve bu da örgütlerde doğrudan nedensel testleri zorlaştırır (Martin vd., 2017; Martin vd., 2021; Day, Krumhuber & Shore, 2023).

Çalışanların gülümsemeleri, belirlenmiş gülümseme kurallarının olduğu iş yerlerinde güç pazarlığı yapabilir ve kariyerleri, kazançları ve vardiya tercihlerini etkileyebilir (Zhu, 2024). Hizmet sektöründe gülümsemek, iletişimi ve memnuniyeti artırır; bu da hedef kitle yöneticiler değil de müşteriler olsa bile gülümsemenin önemini gösterir (Otterbring, 2017; Woo & Chan, 2019). İşe alım uzmanları mülakatlarda stratejik olarak gülümsemeyi kullanırlar, ancak gülümsemenin anlamı karmaşıktır ve işyeri normlarıyla çelişebilir (De Dijn, Van De Mierop & Huiskes, 2025). Aşırı gülümsemeler genellikle sıcaklık algısını artırır, ancak bazı bağlamlarda yetkinlik algısını azaltabilir ve bu da onları iltifat sinyali olarak değersiz kılar (Wang, Mao, Li & Liu, 2016; Glikson, Cheshin & Kleef, 2018).

Yağcılık çoğu zaman kişiye fayda sağlar, ancak bunun da maliyetleri vardır. Amirlere yönelik yağcılık, öz denetimi azaltır ve özellikle siyasi becerileri düşük olan çalışanlar için daha sonra sapkın davranışlara yol açabilir (Klotz, vd., 2018). Diğer çalışanlarda yağcılık davranışına olumsuz tepki verebilir. Meslektaşlarının kendilerine yaranmaya çalıştığını gören çalışanlar, gelecekteki statü tehditleri olarak algıladıkları için onları dışlayabilirler (Cheng, Guo, Tian, & Kong, 2023). Liderler de bundan muaf değildir. Liderler yağcılık yapan çalışanları ödüllendirdiğinde, diğer çalışanlar genellikle onların yağcılığa kandığını düşünür; bu da liderin yetkinliği, adalet ve organizasyon kalitesi algısını zedeler (Rogers, vd., 2023). Ve aşırıya kaçan yağcılık, kusursuz bir iş olmaktan çıkıp gereksiz bir hal aldığı anda, yöneticiler gurur ve bilgi paylaşımı yerine utanç ve kaçınma tepkisi gösterirler (Wu, vd., 2024).

Çalışanların belirli şekilde davranmak için kendini zorunlu hissettiği, samimi olmayan ve çıkar amacı taşıyan davranışlarının güven düzeyini azalttığı ve olumsuz tutum geliştirilmesine neden olduğu çeşitli araştırmalarda belirtilmektedir (Leary & Kowalski, 1990; Vigoda-Gadot, 2007). Örgütün iç ve dış çevresi ile kurduğu iletişimin en temel bileşeni güvenidir. Güven, tarafların birbirlerine yönelik olumlu tutum geliştirmesini ve birlikte hareket etmeyi sağlar (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Bu bağlamda günlük yaşamda sıradan bir davranış gibi görünen gülümseme davranışının güven, tutum ve niyet ile nasıl bir ilişki içinde olduğunun incelenmesi oldukça önemlidir.

Genel olarak, örgütlerde gülümseme ve yağcılık arasındaki ilişki en belirgin şekilde, gülümsemelerin sıcak, uyumlu veya tehditkar olmayan bir izlenim bırakmak için yaranma aracı olarak kullanıldığı durumlarda görülmektedir. Bununla birlikte yapılan çalışmalar, gülümsemelerin etkilerinin bağlama, gerçekliğe ve diğer çalışanların bunları ilişki kurma veya manipülatif yağcılık olarak yorumlamasına bağlı olan belirsiz sosyal araçlar olduğunu da göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Arıbaş, A. N., Esmer, Y., & Yüksel, M. (2025). Perception of Organizational Sycophancy in Universities: A Research on Academicians. *Ege Academic Review*, (Advanced Online Publication), 189-206.
- Andrzejewski, S. A., & Mooney, E. C. (2016). Service with a smile: does the type of smile matter?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, 135-141.
- Broeder, P., & Goorden, D. (2019). The cross-cultural impact of the ingenuine smiling celebrity in online advertising. *Tourism and Management Studies*, 15(4), 27-34.
- Bujisic, M., Wu, L., Mattila, A., & Bilgihan, A. (2014). Not all smiles are created equal: Investigating the effects of display authenticity and service relationship on customer tipping behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 293-306.

- Bailey, A. A. (2015). Oh, stop! You flatter me”: ingratiation in retail settings. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(9), 895-915.
- Bolino, M., Long, D., & Turnley, W. (2016). Impression management in organizations: Critical questions, answers, and areas for future research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 377-406.
- Basso, K., dos Santos, C. P., & Gonçalves, M. A. (2014). The impact of flattery: The role of negative remarks. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(2), 185-191
- Chan, E., & Sengupta, J. (2010). Insincere flattery actually works: A dual attitudes perspective. *Journal of Marketing Research*, 47(1), 122-133.
- Carvalho, P. H. (2021). How influencers’ facial expression affects customer behavioral intentions. (Master's thesis, Information Management School, Universidade Nova de Lisboa, Portugal).
- Chahal, H. S., & Poonam, B. (2015). The impact of employee sycophantic behaviour on organisation environment: a conceptual study of hospitality sector in India. *Arts and Social Sciences Journal*, 6(3), 117-121.
- Chan, E., & Sengupta, J. (2008). Flattery and Persuasion: A Dual Attitudes Perspective. *Advances in Consumer Research*, 35, 778-779.
- Chan, E., & Sengupta, J. (2013). Observing flattery: A social comparison perspective. *Journal of Consumer Research*, 40(4), 740-758.
- Cheng, B., Guo, G., Tian, J., & Kong, Y. (2023). I disdain the company of flatterers!’: How and when observed ingratiation predicts employees’ ostracism toward their ingratiating colleagues. *Human Relations*, 77, 1071 - 1107.
- Dinc, L. (2025). “Felt good, lie or not!”: the impact of flattery on consumer’s dining behaviours. *British Food Journal*. 127(8), 2685-2699.
- Danziger, R. (2021). The democratic king: The role of ritualized flattery in political discourse. *Discourse & Society*, 32(6), 645-665.
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2023). You’re so good-looking and wise, my powerful leaders! When deference becomes flattery in employee–authority relations. *Personnel Review*, 52(5), 1525-1547.
- Day, S. E., Krumhuber, E. G., & Shore, D. (2023). The reciprocal relationship between smiles and situational contexts. *Cognition and Emotion*, 37, 1230 - 1247.
- De Dijn, M., Van De Mierop, D., & Huiskes, M. (2025). Smiling for Effect? Smiling as a Strategic Tool in Recruiters’ Impression Management in Belgian Job Interviews. *International Journal of Business Communication*.
- Eylon, Y., & Heyd, D. (2008). Flattery. *Philosophy and Phenomenological Research*, 77(3), 685-704
- Fujiwara, S., Ishibashi, R., Tanabe-Ishibashi, A., Kawashima, R., & Sugiura, M. (2023). Sincere praise and flattery: reward value and association with the praise-seeking trait. *Frontiers in Human Neuroscience*, 17, 985047.
- Glikson, E., Cheshin, A., & Kleef, G. A. (2018). The Dark Side of a Smiley. *Social Psychological and Personality Science*, 9, 614 - 625.
- Grandey, A. A., & Sayre, G. M. (2019). Emotional Labor: Regulating Emotions for a Wage. *Current Directions in Psychological Science*, 28, 131 - 137.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is “service with a smile” enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational behavior and human decision processes*, 96(1), 38-55.
- Goodall, J., Ilustre, I., Marquis, C., Nicolella, N., & Sikaitis, J. (1996). Effects of Flattery in Obtaining Compliance. *The Sloping Halls Review*, 73-86.
- Gountas, S., Ewing, M. T., & Gountas, J. I. (2007). Exploring consumers' responses to service providers' positive affective displays. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 1(1), 97-109.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D. D. (2006). Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of marketing*, 70(3), 58-73.
- Hunter, J. A. (2011). A study of consumer perception of smiling customer service within the airline industry. *Journal of Transportation Security*, 4(1), 35-56.

- Higgins, C. A., & Judge, T. A. (2004). The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations: a field study. *Journal of applied psychology*, 89(4), 622-632.
- Ilicic, J., Kulczynski, A., & Baxter, S. M. (2018). How a smile can make a difference: Enhancing the persuasive appeal of celebrity endorsers: Boosting consumer perceptions of celebrity genuineness through the use of a "Duchenne Smile" in advertising. *Journal of Advertising Research*, 58(1), 51-64.
- Isabella, G., & Vieira, V. A. (2020). The effect of facial expression on emotional contagion and product evaluation in print advertising. *RAUSP Management Journal*, 55, 375-391.
- Jiang, K., Qin, M., Deng, D., & Zhou, D. (2025). Smile or Not Smile: The Effect of Virtual Influencers' Emotional Expression on Brand Authenticity, Purchase Intention and Follow Intention. *Journal of Consumer Behaviour*, 24(2), 962-981.
- Kahle, L. R., Wang, C., & Sagara, N. (2015). Flattery and Teams? Social Tactics to Influence Others in Sport and in Marketing. 2015 Sport Marketing Association Conference (SMA XIII), 28-30 October 2015, Atlanta.
- Klotz, A., He, W., Yam, K. C., Bolino, M., Wei, W., & Houston, L. (2018). Good Actors but Bad Apples: Deviant Consequences of Daily Impression Management at Work. *Journal of Applied Psychology*, 103, 1145–1154.
- Kettle, J., & Warren, L. (2024). Capturing the smile: Exploring embodied and social acts of smiling. *Sociology of Health & Illness*, 46(8), 1626-1646.
- Kim, T., & Read, G. L. (2022). Influencers' smiles work regardless of product and message. *Marketing Intelligence & Planning*, 40(4), 425-440.
- Kulczynski, A., Ilicic, J., & Baxter, S. M. (2016). When your source is smiling, consumers may automatically smile with you: Investigating the source expressive display hypothesis. *Psychology & Marketing*, 33(1), 5-19.
- Lui, S. M., & Hui, W. (2010, October). Effects of smiling and gender on trust toward a recommendation agent. In 2010 International Conference on Cyberworlds (pp. 398-405). IEEE.
- Lukež, A., Katić, V., Lauš, I., Grbeša, M., & Špalj, S. (2017). Frequency, context and characteristics of smile used in advertising. *Acta Stomatologica Croatica*, 51(1), 41-47.
- Lechner, A. T., Mathmann, F., & Paul, M. (2022). Frontline employees' display of fake smiles and angry faces: when and why they influence service performance. *Journal of Service Research*, 25(2), 211-226.
- Liden, R., & Mitchell, T. (1988). Ingratiation Behaviors in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 13, 572-587.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological bulletin*, 107(1), 34.
- Main, K. J. (2004). Consumer responses to flattery during sales transactions: Empirical evidence of the sinister attribution error (Doctoral dissertation, Pazarlama Bölümü, The Faculty of Graduate Studies, University of British Columbia).
- Martin, J. D., Rychlowska, M., Wood, A., & Niedenthal, P. (2017). Smiles as Multipurpose Social Signals.. *Trends in cognitive sciences*, 21 11, 864-877.
- Martin, J. D., Wood, A., Cox, W. T., Sievert, S., Nowak, R., Gilboa-Schechtman, E., Zhao, F., Witkower, Z., Langbehn, A. T., & Niedenthal, P. (2021). Evidence for Distinct Facial Signals of Reward, Affiliation, and Dominance from Both Perception and Production Tasks. *Affective science*, 2, 14 - 30.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Ngan, H. F. B., & Yu, C. E. (2019). To smile or not to smile—an eye-tracking study on service recovery. *Current Issues in Tourism*, 22(19), 2327-2332.
- Nebo, A. (2025). The Perils of Sycophancy: Historical Lessons for Contemporary Leadership. *The Perils of Sycophancy: Historical Lessons for Contemporary Leadership*. III(VIII), 29-37.
- Otterbring, T. (2017). Smile for a while: the effect of employee-displayed smiling on customer affect and satisfaction. *Journal of Service Management*, 28(2), 284-304.
- Park, S. H., Westphal, J. D., & Stern, I. (2011). Set up for a fall: The insidious effects of flattery and opinion conformity toward corporate leaders. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 257-302.

- Rogers, B. A., Sezer, O., & Klein, N. (2023). Too naïve to lead: When leaders fall for flattery. *Journal of Personality and Social Psychology*, 125(6), 1394.
- Sayre, G. M. (2017). Fake a smile, drink a while? Examining two theoretical mechanisms linking emotional labor to alcohol use. (Yüksek lisans tezi, Psikoloji, Pennsylvania State University, College of Liberal Arts).
- Sayidina, N. A., & Fitriastuti, T. (2025). It's Not the Flattery, It's the Relationship: Rethinking LMX and Workplace Deviance through Ingratiation. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 10(1), 65-72.
- Sussman, L., Pickett, T. A., Berzinski, I. A., & Pearce, F. W. (1980). Sex and sycophancy: Communication strategies for ascendance in same-sex and mixed-sex superior-subordinate dyads. *Sex Roles*, 6(1), 113-127.
- Szczygieł, D. (2018). Service with a fake smile and emotional exhaustion. Does emotional intelligence matter?. *Polish Psychological Bulletin*, 49(3), 299-310.
- Tütüncü, Ö., & Akgündüz, Y. (2014). Seyahat acentelerinde otantik liderliğin çalışanların yalakalık eğilimlerine etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(2), 167-175.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of business and psychology*, 21(3), 377-405.
- Weijun, H., Hui, W., Ling, L., Ramsey, T. S., & Zhengwei, H. (2020). Study of e-smile service influence on customers' satisfaction in social business context. *The Journal of Supercomputing*, 76(5), 3673-3688.
- Wu, S., Zheng, M. X., Ni, D., Chen, C., Wang, M., Wu, W., & Zhai, H. (2024). Flattering or embarrassing your boss? An integrated perspective on newcomers' ingratiation, supervisors' responses, and work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*.
- Woo, K., & Chan, B. (2019). "Service with a smile" and emotional contagion: A replication and extension study. *Annals of Tourism Research*, 80, 102850.
- Wang, Z., Mao, H., Li, Y., & Liu, F. (2016). Smile Big or Not? Effects of Smile Intensity on Perceptions of Warmth and Competence. *Journal of Consumer Research*, 43, 787-805.
- Wang, Q., Xu, Z., Cui, X., Wang, L., & Ouyang, C. (2017). Does a big Duchenne smile really matter on e-commerce websites? An eye-tracking study in China. *Electronic Commerce Research*, 17(4), 609-626.
- Xie, G. X. (2011). Coping with Flattery as a Selling Tactic: A Multi-dimensional Perspective. *Asia-Pacific Advances in Consumer Research*, 9, 135-136.
- Zhu, Y. (2024). The politics of smiling: the interplay of emotion, power and discourse in sensegiving and sensemaking. *Journal of Organizational Ethnography*.