

Göründüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek¹

Fuat MAN²
Cihan SELEK ÖZ³

Not Being Able To Be Who You Look Like Or Not Being Able To Look Like Who You Are: Emotional Labour In Call Centres

Summary: While the disenchanting modern world throws emotions out of all analysis and readings, social formation of capitalism has not hesitated to use these outed components as a tool for its profit. The human dimension has been disregarded in modern age, but the behavioral school paid attention to this dimension. Behavioral school's attention has made this dimension very popular at the end of the twentieth century. Customer-focused view, steadily increasing of service works, and that these type of works become the main reference have given rise to that emotions of workers gain a core position in organisations. What is expected from the workers at this point is to compress their real emotions and serve for customers by using some masks which ensure the enjoyment of customers. But this process has resulted in an alienation way occurring between the workers and their emotions. In this essay, we will deal with some reflections of emotional labour by examining two call centres in the banking sector.

Key words: labour process, emotional labour, call centres, modernity and emotions

¹ Bu çalışma 25-27 Mayıs 2007 tarihleri arasında Sakarya Üniversitesi'nin düzenlediği **15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi**'nde "**Çalışan Bedenin Düşen Son Kalesi: Duygular/Çağrı Merkezlerinde Çalışanların Duygusal Emek Süreçleri**" başlığı ile sunulan bildirinin gözden geçirilmiş ve genişletilmiş halidir.

Not: Değerli eleştirileri ile önemli düzeltmeler yapmamızı sağlayan Çalışma ve Toplum Dergisi hakemlerine çok teşekkür ederiz.

² Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü,

³ Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü,

Giriş: Beşeri Boyutu Dışlayan Paradigmanın Modern Kökenleri ve Bu Paradigmadaki Kırılma

Modernite, “rasyo”yu gündelik hayatın temeline yerleştirirken, referansını buradan almayan her şeyi yıkılmaya mahkûm etmekteydi. Bu yaklaşımın sonuçları bireyi mekanik bir dişli, sadece akıyla hareket eden bir atom pozisyonuna indirgedi. Toplum, “işlevsel” bir gözle bakıldığında bir bedene indirgendi ve düşünüleceği gibi bir bedende her organın belli bir işlevi vardır. Herhangi bir organın başka bir organın işlevini yerine getirmesi de düşünülemezdi. Bu durum, yukarıda bahsedilen rasyonun temel parametre olmasının tipik bir sonucuydu. Yani akla uygun olan, her bileşenin kendisine pay edilen görevi “pozitif” bir şekilde yerine getirmesiydi.

Bu bakış açısıyla harmanlanmış bir toplumda her birey esasında artık birer atom ya da mekanik birer parça pozisyonuna indirgenmiştir. Bu duruma paralel olarak gelişen devasa örgütlenme ise bu tek tipliliği sağlayan en etkili araçlar organizasyonu olarak ulus devletler olmuşlardır. Ulus devletler (örneğin okul ya da çalışma etiği gibi) farklı kurumlar vasıtasıyla bir türdeşlik oluşturarak, iktidarını icra ederken zorlanmayacak bir itaatkâr vatandaş kitlesi inşa etmiştir (Bauman, 1998: 5-22). Bu, aynı zamanda fabrika disiplininin de temelini oluşturmuştur. Buna göre artık üretim faaliyetinde bulunan üretim orduları, “kişilik”lerinden azade türdeş üretim birimleri, ancak birer maliyet unsuru olan birimler şeklinde algılanmaya başlanmıştır. Nitekim Sanayi Devrimi’nin ilk dönem çalışma koşullarının o karanlık tablosunun temelinde de bu bakış açısının uzantıları vardır.

Bilimsel yönetimin temellerini atan Taylor (2005) da temelde çalışanı mekanik bir ünite olarak düşünmüştür ve sadece hangi durumlarda verimliliğini maksimum yapacağını üzerinde çalışmıştır. Ancak Taylor’u izleyen çalışmalar, işgörenlerin psikolojik yönlerinin ihmal edilmesinin yanlış olacağını farkına vardılar ve artık geliştirilecek yöntemlerde işçiyi duyguları olan bir ünite olarak hesaba katmaya başladılar. “Mekanik işçi”, “insan işçi” olarak keşfedilmeye başlandı ve bu eğilim İKY pratikleriyle son noktasına kadar vardı. Artık gelinek noktada, işletmeler çalışanlarının en kıymetli sermayeleri olduğunu yüksek sesle dillendirmektedirler. Ama bu söylemin kendisinin keşfedilen duygulara yönelik bir pozisyon alış olup olmadığını söylemek için ise belki biraz daha beklemek gerekecektir.

Ancak şurası açıktır ki; artık işletmeler, duyguları, rasyonelliğe bulaştırılmaması gereken tehlikeli unsurlar olarak görmemektedirler. Tersine işletmenin karlılığı için kullanılabilecek unsurlar olarak görmektedirler. Eğilimin bu denli tersine dönmesinde başlıca nedenler tahmin edileceği gibi çalışanın birebir müşteriyle muhatap olduğu hizmet işlerinin yoğun bir şekilde artması temelinde yatmaktadır. Örneğin sosyal bakım hizmetlerinin yaygınlık kazanması ve bu hizmetlerin, krizinden bahsedilen bir refah devletinde artık yavaş yavaş

piyasalaşması, bunun neticesinde ise rekabetin getirdiği müşteri odaklılığın merkezi bir konuma gelmesi, iletişim teknolojisinin gelişmesiyle birlikte yüz yüze ilişkilerin hakim olduğu hizmet işlerinin artması ve bu noktada Hochschild'in deyiimi ile eşitsiz ilişkiyi kaçınılmaz kılan müşterinin "kral" konumu bu dönüşümün bazı nedenleri olarak sunulabilir (Bolton, 2005; Poynter, 2002). Hochschild (1983: 9), hizmet işlerinin artışının duygusal emeği nasıl işlevsel kıldığını ve dolayısıyla hizmet sunucuları için ne kadar önemli olduğunu, müşteri odaklı bir bakışla anlatmaktadır: "Duygusal emek potansiyel olarak yararlıdır. Hiçbir müşteri, herhangi bir istekten kaçınmak için göz temasından çekinen asık suratlı bir garsonun, gıcık bir banka memurunun ya da bir hostesin müşterisi olmak istemez."

Modernitenin mühendislik toplum inşa bakışına rağmen, modern dönemde birçok sosyal bilimci sosyal ilişkilerdeki mekanik olmayan soyut boyuta dikkat çekmiştir. Örneğin Weber'in protestan ahlakı ile karizma kavramları, Durkheim'in dayanışma, Marx'ın yabancılaşma ve sınıf çatışması, Scheler'in empati ve sempati, Simmel'in hissiyat ve Freud'un mahremiyet kavramları bu türdendir (Hochschild, 1997). Ancak duyguların ticarileşmesinden ilk bahseden isim "duygusal emek" kavramını da ilk kullanan sosyolog Hochschild olmuştur ve bu kavramın kullanılması yaklaşık otuz yıllık yakın bir geçmişe dayanmaktadır.

Duygular ve Örgütsel Denetim

Günümüzde genelde "taşeronluk" kavramıyla anlatılan, üretimin başkalarınca yapılması uygulamasının Avrupa'daki ilk örnekleri "putting-out" sistemi olarak bilinir. Kabaca feodal toplumun çözülmesi ile Sanayi Devrimi arasındaki geçiş döneminde uygulanan bu pratik, temelde sermaye sahibinin hammaddeyi, üretimi evlerinde gerçekleştiren ustalara vermeleri temeline dayanmaktaydı (Hobsbawm, 2000). Ancak bu eve iş verme yöntemi, işveren açısından zamanla (örneğin hammaddeden eksilmeler, zaman kayıpları vs. gibi) ciddi problemler filizlendirmeye başlamıştır (Heaton, 2005; Huberman, 1995). Bu problemler temelde kontrol güçlüğünden doğmaktaydı. Dolayısıyla üretimin toplu olarak yapıldığı birimler kurularak bu aksaklıkları gidermek mümkün olabilirdi. İşte ilk fabrikanın temelindeki rasyonelliklerden bir tanesi de bu kontrol gereksiniminin giderilebilecek olmasıydı. Üretimin fabrikalarda yapılmasıyla birlikte iş bölümünde de ciddi bir dönüşüm meydana geldi. Artık çalışanlar doğrudan gözetlenirken, yapılan iş de parçalara ayrılıyordu. Bu parçalanma aynı zamanda Marx'ın yabancılaşma kavramının da temelini oluşturmaktaydı.

Ancak bu aşırı işbölümündeki planlama ile icra ayırımını en ileri seviyeye götüren Taylor olmuştur. Taylor (2005), icranın kesinlikle planlamadan ayrılması gerektiğini vurguluyor ve verimliliğin ancak bu şekilde daha etili olacağını "bilimsel" olarak "ispatlıyordu". Buna göre çalışan, iş yaparken yönetici de

planladığı işin nasıl yapıldığını gözetleyecekti. Ancak kontrol veya gözetleme konusu zamanla form değiştirerek daha da gizli kapaklı yapılmaya başlandı. Örneğin, otomasyonun gelişmesiyle artık bir “teknik kontrol”den bahsedilecekti (Brown, 1992). Yani artık kontrol, montaj hattının hızı ile ayarlanabilecekti (Chaplin bunu Modern Zamanlar’da çok çarpıcı bir şekilde göstermiştir). Bunun yanında yine “sorumlu otonomi” (Friedman, 1977) ya da “bürokratik kontrol” (Richard Edwards) de temelde kontrolü form olarak gizleyen, “rıza”yı (Michael Burawoy) baskının önüne geçiren ancak, etki olarak daha da derinlerde işleyen bir yöntem olarak geliştirildi (Özdemir, 2001).

Duygusal Emek

Burada kontrol ya da denetim sadece fiziksel bedenleri denetleyen bir güç olarak kalmadı ve form değiştirmeye devam etti. Geline son aşamada artık çalışanların duygularına da hükmetmek gerekiyordu. Yeni yönetim teknikleri bu yönde yoğun “motivasyon” çabaları geliştirdi ve ne olursa olsun kişi yaptığı işten keyif aldığını dışa yansıtmalıydı. Bu da daha önce Marx’ın geliştirdiği yabancılaşma kavramının artık daha da derinlerde yaşanması sonucunu getiriyordu: “duygulara yabancılaşma”. Yani artık duyguların dışavurumu olan bazı mimik ve jestler aslında temsil ettiği duyguya karşılık gelmiyordu (Soares, 2003; Poynter, 2002). Literatürde “duygusal emek” olarak ilk kullanımını Hochschild’in “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling”⁴ adlı eserinde bulan bu yeni süreç genelde hostesler, garsonlar, çağrı merkezi çalışanları vs. gibi hizmet sunumlarında görülmektedir. Bu kavram uygun duyguların sergilenmesi ya da yönetilmesi, bu arada gerçek duyguların maskelenmesi anlamında kullanılmaktadır (Sandiford ve Seymour, 2002: 55; Toerien ve Kitlinger, 2007b: 162). Örneği verilen bu çalışanların hizmet sunarken son derece “nazik ve güler yüzlü” oldukları biliniyor. Özellikle çağrı merkezlerinde, yapılan tüm görüşmelerin kayıt altına alındığı düşünülürse bahsedilen yabancılaşmanın boyutu daha kolay anlaşılabilir. Bu kavramı ilk kullanan Hochschild genel çerçevesi yukarıdaki gibi özetlenebilecek bir izlekten ‘duygulara yabancılaşma’ya varmıştır.

Hochschild, bu eserinde Delta Havayolları’nın hostes eğitim merkezindeki kurslara katılarak hosteslerin duygusal emek süreçlerini incelemiştir. Burada hosteslere gülümsemeleri gerektiği telkin edilmekteydi ve Hochschild (1983: 8) hosteslerin gülümsemelerinin kendilerine ait olmadığına yönelik sık sık şikâyetlerde bulduklarını belirtmektedir. Yani ticarileştirilen duygulara yabancılaşmanın yaşandığı bir durumdan, konuştuğu çalışanların gülümsemelerinin üzerlerinde durduğunu ama onlara ait olmadığından bahsetmektedir: Bu çalışanlar “bir makyaj, tek tıp, kayıtlı bir müzik, uçak

⁴ “Yönetilen Kalpler: Duyguların Ticarileşmesi”

dekorunun dinlendirici pastel renkleri ve yolcuların keyiflerini düzenlemek için alınan gündüz içecekleri gibi görünmekteydiler.” Uçuş görevlileri için gülümseme, işlerinin bir parçasıydı, hem de işin zahmetsizmiş gibi görünmesi için çalışanın benliğini ve duygularını düzenlemesi için gerekli bir parça. Ancak yine de Hochschild çalışanlarca sergilenen tüm eylemleri aynı kefeye koymamaktadır ve bu eylemleri ikiye ayırmaktadır: Yüzeysel eylem dediği eylem biçiminde çalışan gerçekten hissetmez ancak hissedermiş gibi yapar. Derin eylemde ise çalışan gerçekten hissetmeye çalışır, tıpkı bir aktörün kendisini rolüne kaptırması gibi (Steinberg ve Figart, 1999: 11; Rupp ve diğerleri, 2008: 906).

Hochschild’in bu çalışması, yayınlandığı günden bugüne belki de yazarının asla tahmin edemeyeceği kadar çok çalışmaya ilham olmuş ve duygusal emek konusunun enine boyuna tartışılmasına yol açmıştır. Hatta yazar bu eserini hizmet işlerinin artışının getirdiği duygusal yabancılaşmayı anlatmak amacıyla yazarken esasında ‘beyaz yakalı’ çalışanların emeğini sosyal bilimlerin gündemine sokmaya çalışıyordu. Ancak son yıllarda yapılan çalışmalar gerçekten bu emeği oldukça geniş bir yelpazeden ele almaktadır. Mavi yakalı çalışanların duygusal emek süreçlerinden (Townsend, 2008), kamu sektörü çalışanlarına (Mastracci ve diğerleri, 2006), üniversite hocalarından (Bellas, 1999; Ogbonna ve Haris, 2004) egzotik dans kulübü dansçıları (Egan, 2005), modeller (Mears ve Finlay, 2005) ve güzellik salonları çalışanlarına (Toerien ve Kitzinger, 2007a; 2007b) ilk bakışta ‘beyaz yaka’ tabirini aşacak kadar geniş yelpazeli bir repertuar oluşmuş durumda. Hatta bazı çalışmalar (Parvez, 2006) duygusal emek kullananlar ile tüketicilerin hiçbir zaman doğrudan temasta bulunmadıkları örneğin ‘porno’ tüketicileri üzerindeki bu emek çeşidinin etkisini bulmaya çalışmıştır.

Hochschild’in açtığı bu kanala giren sosyal bilimciler temelde bu kavramı iki farklı yaklaşımla ele almışlardır. Kavramın mucidinin de aralarında bulunduğu ilk grup, genel olarak bu kavramı duygusal yabancılaşma, gerçek duyguların maskelenmesi gibi olumsuz anlamlarda kullanmışlardır (Rupp ve diğerleri, 2008: 908; Steinberg ve Figart, 1999: 9). İnsan kaynakları ilanları üzerinde yapılacak basit bir inceleme ile adayların ‘güler yüzlü’ olmalarının oldukça önemsendiği sonucuna varılacaktır. Yemek sektörü içinde dağıtılan bir çalışan el kitabı da bu noktayı vurgulamaktadır (aktaran Steinberg ve Figart, 1999: 9):

“Unutmayın... pozitif yaklaşım temel unsurdur. Eğer keyifli, eğlenceli değilseniz, emin olun ki, hem müşteriler hem de iş arkadaşlarınız dahil, etrafınızdaki herkes de keyifsiz olacaktır. Davranışlarınızı kontrol edebilirsiniz... Davranışlarınız başkalarının bütün bir gününü farklılaştırabilir. Dostça, olumlu, mutlu bir yaklaşım size ve firmanıza” (çok şey katar).

Paula England ve George Farks’ın temsil ettiği başka bir grup araştırmacı ise bu kavramı daha farklı ele almaktadır. Bu araştırmacılar duygusal emeği “diğerlerini anlama çabası, onların durumlarıyla empati kurma ve

kendileriymişçesine onların hissettiklerini hissetme” şeklinde daha olumlu bir şekilde işlemektedirler (Steinberg ve Figart, 1999: 11). Duygusal emeğin bu yönünü, Guerrier ve Adib (2003) tur rehberleri üzerinde yaptıkları bir çalışmada oldukça açık bir biçimde göstermektedir. Çalışma ile boş zamanın endüstriyel kapitalizmin bir ürünü olduğunu belirten Guerrier ve Adib (2003: 1399), endüstrileşen ülkelerde bu iki kavramın iki farklı zaman ve yer ürettiğini belirtmektedir. Ancak bu iki alanın muğlaklaştığı yerler de bulunmaktadır. Tatil, eğlence, boş zaman alanlarında (leisure) çalışanların emeği bu niteliktedir ve Guerrier ve Adib’e (2003: 1400-1) göre, bu Hochschild’in ihmal ettiği bir noktadır. Buna göre çalışanların subjektif deneyimleri ihmal edilmiştir. Zira müşterilere hizmet etmekten memnuniyet duyan çalışanların varlığı inkâr edilemez. Hochschild’in analizleri hizmet işlerinde çalışanların duygularının metalaşmalarını engelleyecek alan ve zaman bulabilmelerini ve müşterileri ile çalışmaktan gerçekten haz alabilmeleri noktalarını hafife almıştır. Guerrier ve Adib (2003) deniz aşırı turizm merkezlerinde çalışan tur rehberleri üzerinde yaptıkları çalışma ile turizm sektöründe çalışanların emek süreçlerini, bu olumlu anlamla göstermektedirler. Bu çalışanlar için çalışma ve boş zaman arasındaki sınır asla net değildir. Bu anlama yakın bazı örneklerde çalışanların hoş vakit geçirecekleri bazı unsurlar bulduklarını göstermektedir. Örneğin Shuler ve Sypher’in (2000: 66-7) 911’in çağrı merkezi çalışanları üzerinde yaptıkları çalışma, bu çalışanlar için işin en eğlenceli taraflarından birisinin ‘komiklik’ olduğunu göstermektedir. Çalışmada bolca örneklerine yer verdikleri ‘aptalca’ ve ‘delice’ çağrılar işi ilginç kılmaktadır. Aşağıda da görüleceği gibi buna benzer özellikler bu çalışmanın konusunu oluşturan çağrı merkezlerinde de gerçekleşmektedir.

Öte yandan duygusal emeği olumsuz anlamı ile işleyenler genelde işletmenin bir stratejisi olarak bu kavramı ele alırken, örgütü, çalışanı duygularına yabancılaştıran bir unsur olarak ele almaktadır. Ancak bazı çalışmalar (örneğin Rupp ve diğerleri, 2008) sergilenen duygusal emeğin derecesinin müşteriler ile olan ilişki tarafından belirlendiğini göstermektedir. Yani yoğun şikâyetler ya da dostça olmayan yaklaşımlar, çalışanları daha fazla duygusal emekte bulunmaya sevk edebilmektedir. Bu nokta, akıllara Giddens’in ünlü yapılanma teorisini getirmektedir. Bilindiği gibi Giddens, sosyal yapıların hem bireyi inşa ettiğini, hem de birey tarafından üretildiğini ve yeniden üretildiğini belirtir (Shuler ve Sypher, 2000: 53). Dolayısıyla burada duygusal emek sadece müşterinin davranışını belirlemiyor, aynı zamanda onun tavırlarından da etkileniyor.

Duygusal emek ile ilgili yanlış anlaşılma ihtimali olan bir nokta da bu emek türünün sürekli tek yönlü bir maskeleyi temsil ettiği yönündeki algıdır. Dolayısıyla duygusal emek sürekli ‘gülücük dağıtma’yı ifade etmez. Bundan ziyade bu kavram ‘duyguların düzenlenmesini’ ifade eder. Yani duygusal emeğin amacı; müşterilerin kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak olabileceği gibi (örneğin perakende satışlarda), kötü hissettirmek de (örneğin hapishanelerdeki gardiyanlar

ya da polisler) olabilir. Zira suç sahasındaki çalışanların bir amacı da itiraf etmeyi sağlamaktır (Steinberg ve Figart, 1999: 11). Bu anlamda bir belediye başkanı yardımcısı ile bir gardiyanın konumları bu ayırımın iki ayrı kutbunu oluşturur. Birisi gülücükleri ile ‘doğal halinden daha iyi’; ötekisi ise ‘daha korkulu’ olmaya çalışır (Mastracci ve diğerleri, 2006: 125).

Son olarak duygusal emeğin cinsiyet ayırımındaki yerine değinilmelidir. Türkiye özelinde düşünülecek olunursa çağrı merkezlerindeki sesler genelde bayanlara aittir. Aşağıda da belirtileceği gibi bunun bazı kültürel temelleri vardır. Ancak yine de bir çok işte kadınlardan beklenen duygusal yoğunluk, aynı işi yapan erkeklerden beklenmemektedir. Örneğin Bellas’ın (1999) profesörlerin duygusal emek süreçleri üzerinde yaptığı çalışma bu anlamda ilginç veriler sunmaktadır. Buna göre öğrenciler bayan profesörlerden daha yakın ve sıcak bir ilgi beklemekte, bu beklentileri gerçekleşmediğinde ise onlara yönelik acımasız olduklarını hâlbuki aynı şekilde davranan erkek profesörler için ise herhangi bir davranış değişikliğinde bulunmadıklarını belirtiyor.

Özellikle ticarileşen duyguların getirdiği yabancılaştırmanın yanında gözetlenmenin de ek bir gerilim kaynağı olduğu çağrı merkezlerini konu alan birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak yerli literatürde bu çalışmalar oldukça az sayıdadır. Çağrı merkezlerini inceleyen bir kaç çalışma ise duygusal emeği odağa almamış, daha çok iş memnuniyetini ölçmeye yönelmiştir. Yine duygusal emek ile ilgili yapılan birkaç çalışmada ise sağlık hizmeti sunanlar incelenmiş ya da sadece konu teorik olarak anlatılmıştır (Yılmaz ve Keser, 2006; Seçer 2005). Çalışmanın bu bölümünde çağrı merkezlerindeki emek süreçlerine odaklanılacaktır.

Çağrı Merkezleri: Yeni Terhaneler mi?

Bilindiği gibi ‘terhane’ (sweatshop) terimi genelde çalışanlar için üretim birimlerindeki zor ve tehlikeli çalışma koşullarını anlatır. Burada tehlikeli hammaddelerle çalışma, işverenlerin şiddetine uğrama, yüksek dereceli ısı altında çalışma gibi tehlikeli durumlar ima edilmektedir. Ayrıca çok uzun çalışma süreleri ve çocuk işgücünün yasalar ihmal edilerek çalıştırılması da bu tabloyu tamamlayan unsurlardır. Temelde bu terim küçücük, sıcak ve belirsiz bir biçimde aydınlatılmış ve örneğin bir kumaş yığını etrafında toplanmış makinelerin başına eğilmiş çalışanları ifade ediyorsa da, bu koşulların iyi aydınlatılmış ve hangar gibi büyük fabrikalarda da gerçekleşebileceği bilindik bir şeydir (Espenshade, 2004: 14). Ancak artık işgücünün niteliği gittikçe ‘beyaz yakalılışmaktadır’. Bu süreçte yeni endüstriler ve bu endüstrilerin beraberinde getirdiği çalışma koşulları gündeme gelmektedir. Çağrı merkezleri endüstrisi bunlardan birisidir. Literatürde çağrı merkezlerindeki yoğun ve stresli çalışma koşulları, işgücü devir oranının yüksek oluşu, Taylorizmin yeni mekanları olması (Hannif ve diğerleri, 2008: 272) ve bir kariyer mesleği olarak görülmemesi nedeniyle yeni terhaneler olarak isimlendirildiği görülmektedir (Herriot, 2001: 183; Holman ve Fernie, 2002: 134).

Emek süreci teorisi ise çağrı merkezlerinin en iyi tasvirinin 'parçalanmış, ve düşük nitelikli hizmet çalışanlarının yeni üretim bandı' olarak yapılabileceğini önermektedir (Russell, 2002: 467). Bu niteliklerin, bu sektörün bu şekilde tanımlanması için yeterli olup olmadığı tartışılabilir. Ancak şurası açık ki; çağrı merkezleri son yılların en hızlı büyüyen endüstrilerinden birisi olmuştur. Burada kısaca bu sektörün genel bir çerçevesi çizilecektir.

Günümüzde, çağrı merkezlerinin de gelişimini anlatan birbiriyle ilgili üç büyük değişimden bahsetmek mümkündür (Russell, 2002: 467). Bunlardan ilki; birçok işletmenin hedeflerini ya da yönelimlerini piyasa ve müşteri odaklı olarak yeniden tanımlamasındır. Bu durum mal üretimi ile hizmet sunumu arasındaki sınırı muğlaklaştırmıştır. İkinci değişim; enformasyon teknolojileri ile ilgilidir. Enformasyon teknolojileri artık tüm iktisadi girişim biçimlerinde merkezi bir konum almıştır. Bu teknolojiler sayesinde artık aynı anda hem üretim sürecini, hem tüketici davranışlarını, hem de işgücü performansını izlemek mümkün hale gelmiştir. Son olarak, birçok firma, yeni İKY stratejileri uyarlayarak istihdam ilişkilerinin değişim mühendisliğine konu olmasına neden olmuştur. TKY, sürekli iyileştirme, yüksek performanslı iş sistemleri gibi paradigmlar, çalışma ilişkilerinin çerçevesini değiştirmiştir.

Bu değişimin oluşturduğu yeni tabloda çağrı merkezleri firmaların en önemli unsurları olmaya başlamıştır. Küresel çapta en hızlı büyüyen iş alanlarından birisi olan bu endüstri, bilim camiasında da birçok farklı disiplinin ilgisini çekmiştir (Abraham, 2008). Yönetim ve yöneticiler, iş ve iş yeteneği, kadın emeği, işçi kontrolü ve otonomi ve sendikal örgütlenme (Fisher, 2004) bu konulardan bazılarıdır (Abraham, 2008).

Çağrı merkezi, temelde işin bilgisayar ve telefon teknolojisine dayalı olduğu bir çalışma formudur. Bu çerçevede uzaktaki müşteri ile çalışan etkileşime girebilmekte (voice-to-voice) ve bilgiye erişim sağlanmaktadır. Müşterilerle temas sağlayan birimler olarak da düşünülebilecek olan çağrı merkezlerini bazı ayırımlara tabi tutmak mümkündür. Örneğin çağrı merkezleri inbound ve outbound olarak tasarlanabileceği gibi, bu çalışmada da görüleceği gibi her iki fonksiyon tek bir merkezde de toplanabilir. Inbound'da gelen çağrılar karşılanır ve bu çağrılar genelde müşterilerden gelen istek, şikâyet ve sorulardan oluşur. Merkezden dışarıya yapılan görüşmeleri ifade eden outbound ise pazarlama amaçlı yapılan aramalardır. Burada firmanın hizmet ya da ürünleri satılmaya çalışılır (D'Cruz ve Noronha, 2008: 132). Örneğin bu çalışmanın konusunu oluşturan çağrı merkezlerinin kredi kartı ya da sigorta satmaları gibi. Çağrı merkezlerini başka kriterlerle farklı ayırımlara tabi tutmak da mümkündür. Örneğin Holst (2008: 26) üç tip çağrı merkezinden bahseder: Bunlardan ilki; klasik şirket içi çağrı merkezleridir. İkinci tip çağrı merkezi, şirketten ayrılarak, ancak faaliyetlerinin hala ana şirketle sınırlı olduğu çağrı merkezleridir. Son tip çağrı merkezi ise küreselleşmenin bir tasviri olarak değerlendirilebilecek üçüncü

bir kaynaktan bu hizmetin sağlanmasıdır, yani outsourcing yöntemidir ki; örneğin Hindistan gibi bazı ülkelerin bu alanda nam salmaları bu yöntemle olmuştur.

Bilgi teknolojilerinin sürekli gelişmesi telekomünikasyonu kolaylaştırıp telefonun maliyetini düşürünce, firmalar çağrı merkezi hizmetlerini merkezin dışına kaydırmışlardır. Böylece merkez ABD ve Birleşik Krallık'tan Hindistan, Malezya ve Gana gibi ülkelere kaymıştır (Ng ve Mitter, 2005: 211-2). Filipinler, Latin Amerika, Güney Afrika ve Doğu Avrupa gibi başka alanlar da bu konuda önemli duraklar olmasına karşın, bu alandaki en önemli durağın Hindistan olduğunu belirtmek gerekiyor. Çünkü Hindistan, hala rekabet etmenin oldukça zor olduğu düşük maliyetler, ileri teknoloji ve İngilizce kullanma becerisi, tecrübeli acenteler ve destekleyici hükümet politikaları sağlayarak bu alanda temel bir rol almış durumda. Bu yüzden bu endüstrideki küresel 'outsourcing'in %46'sını Hindistan sağlamaktadır. ITES-BPO sektörü firmalarının dış satımı 2005-6 mali yılında 6.3 milyar ABD doları iken, bu rakam 2006-7'de 8.4 milyar ABD dolarına yükselmiştir (D'Cruz ve Noronha, 2008: 133-4).

Bu alandaki istihdam rakamlarına bakıldığında keskin artışlar gözlenmektedir. Hindistan'da 2001-2 döneminde bu alandaki istihdam rakamı 107.000 iken, 2006-7 döneminde beşe katlanarak 553.000 olmuştur. Küresel çapta Hindistan'ı takip eden Filipinler'de ise bu rakam, 160.000 çağrı merkezi çalışanını ve yaklaşık 60.000 de destekleyici işlerde çalışanı göstermektedir (D'Cruz ve Noronha, 2008: 134). Asya-Pasifik bölgesinin en gelişmiş piyasalarından birisi olan Avustralya'da 2005-6 döneminde bu sektördeki sandalye sayısı 150.000'den 160.000'e yükselmiştir (Hannif ve diğerleri, 2008: 272).

Çağrı merkezlerinin, merkez ülkelerden çevreye yayılmasının (offshore çağrı merkezi uygulamasının) temelinde küresel ekonominin en uygun maliyetleri bulma konusunda sınır tanımaması ve teknolojinin de buna imkân verir biçimde gelişmesi yatmaktadır. Böylece gelişmekte olan ülkelerin işgücü, gelişmiş ülkelerin işgücü yerine geçmiş olmaktadır (Taylor ve Bain, 2005: 262). Hindistan'da çağrı merkezlerinin temeli 1990'ların ortalarında American Express, British Airways ve GE Capital'in burada müşteri destek işlemlerini kurmasına dayanmaktadır. Ancak bunlardan hiçbirisinin interaktif çağrı merkezi niteliğinde olmadığını belirtmek gerekiyor. 1990'ların sonunda GE, Hindistan'ın ilk ses işletimini kurmakla, kısa sürede bu alanda meydana gelen patlamaya yol açmış oldu. Sonuçta 11 Eylül sektesine rağmen sektör sürekli genişledi. Hindistan'daki çağrı merkezleri çoğunlukla ulusla sermaye merkezi olan Delhi'de, Mumbai'nin kenar bölgelerinde ve Bangalore, Chennai ve Haydarabad'da toplanmıştır. Ancak riskleri azaltmak, büyük şehirlerin emek piyasasındaki hareketlilikten kaçınmak ve kullanılmamış ucuz işgücü rezervlerine erişmek için son zamanlarda firmalar Pune, Kochi, ve Ahmedabad gibi ikinci sırada gelen şehirlerde ve Mangalore, Mysore ve Cochin gibi daha küçük yerleşim yerlerine yatırımlar yapmaktadırlar (Taylor ve Bain, 2005: 267-8).

Hindistan'ı bu alanda cazip kılan tüm bu faktörlerin ötesinde en temel faktör İngilizce konuşma yeteneği olduğu unutulmamalıdır (Taylor ve Bain, 2005: 268). Kuzey Amerika için çalışan firmaların çalışanları Amerikan aksanını öğrenmekte ve günlük olarak Amerika gündemini takip etmektedirler (Pal ve Buzzanell, 2008: 32). Böylece merkez ülkeler için buradan faydalanmak son derece cazip olmaktadır. Örneğin Hindistan'daki Hindistan İşletme Enstitüsü'nden mezun bilgi teknolojileri, mühendislik ve işletme bilgilerine sahip yeni bir adayın bir firmaya maliyeti 13.000 ABD doları iken, aynı nitelikteki bir Stanford Üniversitesi mezununun aynı firmaya maliyeti 95.000 ABD dolarıdır. Çağrı merkezlerine bakıldığında, örneğin Birleşik Krallık'ta çağrı merkezi çalışanları için yıllık ortalama ücret 12.500 sterlin iken, bu rakam benzer çalışan için Hindistan'da 1.200 sterlidir (Ng ve Mitter, 2005: 212). Sonuç ise Hindistan'ı dış kaynak olarak kullanan yabancı şirketlerin sayısındaki dramatik artış olmuştur. Bu şirketlerin sayısı 2000'de 60 iken, 2003 sonunda 800'e yükselerek %1200'lük bir artış kaydetmiştir. Sadece Dell firmasının dört büyük Hindistan kentinde yerleşik 30 çağrı merkezi bulunmakta ve 2008 sonuna kadar buralarda çalışanların sayısının 15.000 kadar olması beklenmektedir (Pal ve Buzzanell, 2008: 32).

Bu sektörde çalışanların emek süreçleri incelendiğinde yukarıda da bahsedildiği gibi bu uğraş genelde stres, düşük tatmin, düşük motivasyon ve kariyer fırsatlarından yoksun oluşla anılmaktadır (Cross ve diğerleri, 2008: 230). Temelde her çağrı merkezi çalışanı görüşme sayısı anlamında ve outbound durumu varsa satış yapma anlamında bazı hedeflere sahiptir. Bu hedeflere ulaşmak için her görüşmede harcanan zaman, görüşmeler arası zaman aralığı ve çağrılara yanıt verme süresi kaydedilmekte ve takip edilmektedir. Ayrıca çalışanın haberi olmadan da bu kayıtlar dinlenebilmektedir (Herriot, 2001: 183). Bu sürekli izlenme durumu kaygı, depresyon ve düşük iş tatminine sebep olabilmektedir (Holman ve Fernie, 2002: 137). Ancak bu nitelermeleri genelleştirmek sakıncalı olabilir. Zira periferideki ülkelerdeki bazı çağrı merkezlerinde yapılan çalışmalar, tam da çağrı merkezlerinin bu olumsuz özellikleri nedeniyle buradaki işin bir kariyer mesleği şeklinde algılanmadığını ve genellikle genç yaştaki insanların ya da öğrencilerin bir cep harçlığı karşılığı olarak düşündüklerini göstermektedir. Pal ve Buzzanell'in (2008) çalışması buna bir örnektir. Hindistan'da yapılan bu çalışmanın katılımcıları içinde sadece 2 kişi 45-50 yaş aralığında bulunmakta geri kalan 18 kişinin tümü 19-21 yaş aralığında ve öğrenci statüsünde bulunmakta. Katılımcılarla yapılan mülakatlardan, bu çalışanların, bu uğraşı bir kariyer mesleği olarak görmedikleri ve iki ya da üç yıl gibi bir süre bu işte kalmayı düşündükleri ortaya çıkıyor. Dolayısıyla katılımcıların genelde bu çalışma ortamından memnun oldukları ve ortamı partiye ya da okul ortamına benzettiklerini öğreniyoruz.

Bulgular ve Değerlendirme

Son çeyrek yüzyılda yaygın olarak kullanılan bilgi toplumu söyleminin hâkim olduğu bir atmosferde, Türkiye'deki istihdam kompozisyonuna bakıldığında yıllar itibariyle hizmet sektöründe istihdamın arttığı görülmektedir. Literatürde bilgi toplumu olarak ifade edilen toplumsal değişim durağında çok sayıda yeni iş oluşumundan bahsedilmektedir (Castells, 2000: 216-43; Toffler, 1981). Çağrı merkezlerindeki işler de bu yeni işlerden birisi olarak okunabilir. Türkiye'de de çağrı merkezi endüstrisi her geçen gün büyümekte ve Pazar değeri genişlemektedir. 2007 yılında ülke çapındaki çağrı merkezi sayısı 250 iken, bu rakam 2008 yılında 940'a ve bu endüstride çalışan sayısı ise 35.000'e yükselmiştir. Bu sektörün ekonomik değeri ise 250 milyon dolara ulaşmıştır. Maliyetleri düşürmek amacıyla küresel çaptaki merkezden çevreye olan kayışın benzerinin ilginç bir biçimde Türkiye'de de büyük kentlerden doğuya doğru bir kayış şeklinde yaşandığı görülmektedir. En büyük maliyet unsurlarından birisi olan ücretler, Batı'da 500-1.500 YTL arasındayken, bu rakam Doğu'da açılan çağrı merkezlerinde 350 YTL'ye kadar düşmektedir (Yüzbaşıoğlu, 2008).

Bu çalışmada birer kârlılık kaynağı olarak kullanılan çalışan duygularının, aktörleri üzerinde ne tür bir etki oluşturduğu, iki bankanın çağrı merkezi çalışanlarının emek süreçleri incelenerek değerlendirilmeye çalışılmıştır. Türkiye'nin biri yerli, biri yabancı sermayeli iki büyük bankasının⁵ çağrı merkezi çalışanları ile yapılan anket çalışması, ilgili bankaların yöneticilerinin tutumlarından dolayı tüm çalışanlar üzerinde değil, sınırlı sayıda çalışan üzerinde yapılmak durumunda kalmıştır. Bu durumun, yani çalışanlarla anket yapmaya yönelik tutumun kendisi dahi çok şey anlatmaktadır. Zira buradaki tutumun gerekçesi işin aksamaması değil, daha çok (görünürde) beklenmedik, ancak temelde bilinen bazı noktaların paylaşılma istenmemesine dayanıyor olabilir. Ayrıca anket yapmak istediğimiz üçüncü bir bankanın yetkilisi buna izin vermediği gibi, çalışmanın sonucunu da merak ettiğini ve sonucu görmek istediğini belirtmiştir. Sonuçta iki banka çağrı merkezi çalışanlarından kısıtlı bir örnekleme görüşmek mümkün olmuştur. A Bankası Çağrı Merkezi'nde çalışan 300 kişinin 50'si ile, B Bankası Çağrı Merkezi'nde ise çalışan 520 kişinin 37'si ile anket, ayrıca her iki bankadan birer kişi ile de derinlemesine mülakat yapılmıştır.

Katılımcıların demografik özellikleri aşağıdaki gibidir:

⁵ Çalışmada ilgili banka adları "A Bankası" (yabancı sermayeli) ve "B Bankası" (yerli sermayeli) olarak ifade edilecektir.

Tablo 1: Demografik Özellikler

Tablo 1.1: Yaş

	Frekans	Yüzde(%)
20 yaş altı	3	3,4
20-25	55	63,2
26-30	27	31,0
31-35	2	2,3
Toplam	87	100,0

Tablo 1.2: Cinsiyet

	Frekans	Yüzde(%)
Bay	23	26,4
Bayan	64	73,6
Toplam	87	100,0

Tablo 1.3: Kıdem

	Frekans	Yüzde(%)
1 yıldan az	35	40,2
1-3 yıldır	52	59,8
Toplam	87	100,0

Tablo 1.4: Eğitim

		Frekans	Yüzde(%)
Mezun	Lise	5	5,7
	Ön lisans	10	11,5
	Lisans	36	41,4
	Lisansüstü	2	2,3
	Toplam	53	60,9
Öğrenci	Ön lisans	4	4,6
	Lisans	27	31,0
	Lisansüstü	3	3,4
	Toplam	34	39,1
	Genel Toplam	87	100,0

Bankaların çağrı merkezlerindeki işler, çalışanlar için genelde sürekli iş niteliğinde değildir. İş süresi genelde en fazla üç yıl sürmektedir. Nitekim yukarıdaki tablodan da bu durum açıkça görülmektedir. Bunun nedeni üç yıldan sonra genelde bankaların bu çalışanlarını farklı pozisyonlara kaydırmalarıdır. Bir banka yetkilisi Milliyet Pazar'a (2006) verdiği mülakatta bunun nedenini şu şekilde açıklıyor:

“Uzun süre telefon başında hizmet vermek ve bu statüde kalmak bence pek mümkün değil. İletişimden olağanüstü keyif almak gerekir. Bana göre bu görevde kalma süresi en fazla üç veya dört yıl. Ondan sonra ya liderliğe ya da başka bir kulvara geçilmeli. Çünkü zor ve stresli bir iş.”

Nitekim araştırmamızda çalışanlar da genelde bu mesleği ya işsizlikten dolayı yaptıklarını ya da bir kariyer basamağı olarak düşündüklerini ifade etmektedirler. Ancak ikinci nokta üzerinde durulmaya değer önemdedir. Zira mülakata katılan bir çalışanın anlattıkları aslında bu noktanın tüm olumsuzluklara katlanma konusunda hayli bir tolerans ürettiğini anlaşılır kılmaktadır. Buna göre, aslında yapılan iş ne kadar stresli ve yoğun olursa olsun, sonuçta bu pozisyon geçici bir uğrak olarak düşünüldüğü için, bu olumsuzluklar üzerinde çok da durulmamaktadır. Hatta çalışanların kendi aralarındaki iletişim ile bu zamanı daha eğlenceli kıldıkları anlaşılmaktadır. Çağrı merkezlerinde çalışmanın zorluğunu ise “böyle bir işte sürekli çalışmayı ister miydiniz?” sorusuna, mülakat katılımcısının “kesinlikle hayır” cevabı anlatmaktadır. Dolayısıyla bu pozisyonun geçici olarak tasarlanması, işletmeler açısından son derece işlevsel olmaktadır.

Çalışanların cinsiyetlerine bakıldığında ağırlıklı olarak bayanların tercih edildiği görülmektedir (%73,6). Literatürde düşük ücretle çalışmalarının daha olası olması ve daha zayıf örgütlenme eğilimlerinden dolayı kadın istihdamının yaygınlaşmasından bahsedilse de, bu yaklaşım yüksek işsizliğin yaşandığı bir ülkede ikna edicilikten uzak görünmektedir. Ancak yüksek oranda kadınların çalışıyor olmasının altında belki de kültürel bazı unsurlar aranabilir. Nitekim yukarıda belirtilen mülakatta iki farklı örgütün yetkililerinin bu yönde açıklamaları bulunmaktadır (Milliyet Pazar, 2006):

-“Bizim bu konuda özellikle bir tercihimiz yok. Ses tonundan, soruna yaklaşımına kadar bayanlar daha farklı bir konumda Türkiye’de; belki bu yüzden olabilir. Mesela İngiltere’de tercih edilen ses yüzde 90 erkek sesi. Çünkü daha güvenilir ve etkileyici oldukları düşünülüyor.”

-“Bizim bölümümüzün yüzde 80’i bayarlardan oluşuyor. Yurtdışında bu oran yüzde 60 ile yüzde 40 civarında. Neden olarak, Türkiye’de bayanların konuşmayı ve iletişimi daha çok sevdiğini söyleyebiliriz. Ayrıca bir erkek çok sinirliyen karşısına bir bayan çıkınca sinir seviyesi azalıyor. Ama karşısına bir erkek çıkınca tansiyonun düşürülmesi biraz zaman alabiliyor.”

Hawthorne araştırmaları Taylor’un öngörülerini doğrultusunda yola çıkıp bambaşka bulgulara ulaşan bir mecra takip etmişti. Buna göre çalışanlar örgütün mekanik parçaları değil, sosyal etkilere göre verimlilikleri artan beşeri parçalarıydı. Ancak burada eleştirilen bir yön bulunmaktadır; o da çalışanın izlendiğinin farkında olup ona göre davranmasıdır (Hawthorne etkisi) (Koçel, 2005). Bu nokta aynı zamanda “panopticon” kavramını da hatırlatmaktadır. Yani çalışanların sürekli gözetlenme ihtimalini gündelik mesailerinde zihinlerinin bir

tarafına yazmaları gerekmektedir. Nitekim “işimin her aşamasında kontrol edildiğimi düşünüyorum” yargısına 1=her zaman, 5=hiçbir zaman skalasında verilen cevapların ortalamasınının 1,9 olması yukarıdaki yargıları doğrulamaktadır. Yine aynı ölçekte “işim beni psikolojik olarak çok yoruyor” yargısına verilen cevapların ortalamasınının 2 olması da bir önceki yargıyı desteklemektedir. Söz konusu çağrı merkezlerinde, panoptik denetime tam olarak uyan pratikler gerçekleştirilmektedir. Mülakatlardan edinilen bilgilere göre, gizli müşteri denetimini çağrıştıran uygulamalar icra edilmektedir. Örneğin takım liderleri rastgele bir müşteri gibi arayabilmekte ve çalışanı denetleyebilmektedir. Burada Foucault’un iktidar ilişkileri bağlamında bir analiz yapılacak olunursa, çalışanların bir “fırar” imkanı bulunmaktadır. Bilindiği gibi Foucault, her ne kadar iktidarı analizlerinin merkezine oturtmuşsa da, merkezde olan başka bir şey de buna karşı bir dirençtir (Bernauer, 2005). Burada bahsedilen çağrı merkezinde de çalışanların bir direnme eğilimlerinden bahsedilebilir. Zira çalışanlar teknik donanımları yoluyla gelen telefonun kaynağının içerisi olduklarını görebilmektedirler. Dolayısıyla, bu yöntemle yapılmaya çalışılan denetim işlevsizleşmektedir. Ancak çalışanların kaçınmadığı ya da “fırar” edemediği başka denetim formları da bulunmaktadır. Bilindiği gibi çağrı merkezlerinde yapılan tüm görüşmeler kayıt altına alınmaktadır. İşte kaçınılmayan denetim: her ay bu kayıtlı görüşmeler arasından gelişigüzel bir tanesinin seçilmesi ve onun üzerinden değerlendirmelerin yapılması. Dolayısıyla, çalışanlar yaptıkları görüşmelerde son derece dikkatli olmak durumunda kalmaktadırlar. Yani “sinirlerinden arınma”ya çalışmaktadırlar.

Öte yandan çok yorucu olsa da çalışanlar genelde fiziksel rahatsızlıklardan şikayet etmemektedirler. Çalışanların yaptıkları işin fiziksel rahatsızlıklarına olağan etkilerinden habersiz olmaları ve işverenlerin ise ihmalkâr olmaları bunun nedenlerinden bazıları olabilir. Nitekim İngiltere’deki işçi sendikalarından UNISON’a göre her elli çalışandan birisi ses kaybı tehdidi altında olmasına rağmen bu durum ihmal edilmektedir (Richardson 2005). Fiziksel rahatsızlıkları ölçmek ise başka bir çalışmanın konusu olabilir. Ancak bu konuda çağrı merkezlerinden bilgi almak son derece zor görünmektedir.

Yukarıda duyguların artık bir ticari araç olarak kullanılması, örgütlerin beşeri boyutu keşfetmeleri bağlamında anlatılmıştır. Ancak aslında burada ironik bir durum da söz konusudur. Zira çalışanlar artık salt mekanik bir dişli değil, ancak bu kez de sadece duyguları olan bir dişli konumuna sürüklenmektedir. Gerçekten de yapılan çalışmalarda genelde her firma en önemli kaynağının insan unsuru olduğunu belirtmektedir. Fakat bu yargıların tamamıyla iyimser bir biçimde yorumlanması mümkün görünmemektedir. Zira bu kez de örgütler çalışanlarından mutlaka “beşeri” özelliklerini sergilemelerini talep etmektedirler. Bir bankanın çağrı merkezi müdürü ile yapılan bir mülakatta (Milliyet Pazar, 2006), müdür bir çağrı merkezi çalışanın en önemli özelliğini “sinirleri alınmış

biri olmalı” olarak açıklıyor. Aynı yetkili çalışanlarının bu özelliği taşıdığını bir örnekle anlatmaktadır:

“Radyo programında ... Bey, ... Bankası Çağrı Merkezi’ni aramış ve ... kredi kartının bir kampanyasıyla ilgili görevliye bir soru sormuş. Görevli soruyu cevaplasa da, o yine aynı soruları sormaya devam ediyormuş. Görevlimiz o kadar sabırlı çıkmış ki; konuşma yarım saat sürmüştü. ... Bey pes etmiş.”

Aynı mülakatta yer alan başka bir yetkili ise çağrı merkezi çalışanın niteliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

“Empati kurabilmeleri çok önemli. Adeta bir sanatçı gibi davranmalı, ruh hali nasıl olursa olsun, kendini maskeleyemeyi bilmeli. Ayrıca özverili olmalı. Müşterinin ihtiyacını, duygusunu anlamak çok önemli. Bazen sorunu çözemiyoruz. Ama öyle bir konuşma yapıyoruz ki müşterinin beklentisi karşılanmasa da telefonu memnun olarak kapatıyor.”

Yaptığımız çalışmada “işimi yaptığım sırada müşteri hissiyatını bilmek önemlidir” yargısına verilen cevapların ortalamasının 1,7; “işimi yaparken müşterilere karşı olumlu duygular sergilemek zorundayım” ifadesine verdikleri cevapların ortalamasının ise 1,6 gibi oldukça yüksek çıkması yukarıda anlatılanları desteklemektedir. Bu yargıyı destekleyen benzer sorularda da yine benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Örneğin bir önceki ifadenin tersten sorulmuş hali olan “işimi yaparken gerektiğinde müşterilere karşı olumsuz duygular sergileyebilirim” yargısına verilen cevapların ortalaması yine 3,6 gibi yüksek bir değer çıkmıştır.

Yukarıda duygusal emeğin yaygınlaşmasının nedenlerinden müşteri odaklılığın merkezi önem kazanması ve müşterilerle iletişimi içeren hizmet işlerinin yaygınlaşmasından bahsedildi ve bu gelişimin aslında çalışanın kendisinin örgütteki işlevini değiştirmediği belirtildi. Bu durum çalışanın tatmin olmaması ile sonuçlanmaktadır. Tüm çabaların dikkate alındığında “hak ettiğim saygıyı gördüğümü düşünüyorum” ve “hak ettiğim ücreti aldığımı düşünüyorum” yargısına verilen cevapların ortalamalarının sırasıyla 3,4 ve 4 gibi yüksek değerler çıkması da çalışanların olmaları gerektiği konumda olmadıklarına dair bir algılamaya içinde olduklarını gösteriyor.

Sonuç Yerine

Bu çalışmada duyguların kullanılmasının ön planda olduğu bir işi icra eden çalışanların emek süreçlerindeki bazı karanlık noktalara değinilmeye çalışıldı. Bunun anlamı tüm diğer hizmet işlerinin çalışanlar açısından son derece doyurucu ve gerilimden uzak olması değildir. Çalışanlara göre olumsuzluk ifade edebilecek durumların her “istihdam ilişkisi” için mümkün olabileceği söylenebilir. Dolayısı ile örgüt çalışmaları bu olumsuzlukları “gizlemeye” yönelik birçok pratik geliştirmektedir. Ancak bu çalışmanın böyle bir çabası

bulunmamaktadır. Bu çalışmada yapılmak istenen şey; belirtilen karanlık noktaların yapılan işin, içinde bulunduğu bağlamdan kaynaklandığını hatırlatmaktır. Zira kar ve verimliliğin hayatta kalmanın tek kriterleri olduğu bir “piyasa”da, “duyguların ticarileştirilmesinin doğası üzerinde düşünme”nin de bir anlamı bulunmamaktadır. Çalışanlar için tüm bu olumsuzlukların giderilmesi, onları birer maliyet unsuru ve sözde en önemli kaynak olarak değil, gerçekten bir sosyal varlık olarak görmekle mümkün olabilir. Ancak cari gidişata bakıldığında bu yönde bir ümit taşımanın iyimserlik olduğu da hatırlarda tutulmalıdır. Yine de tüm olasılıkların tüketildiğini söylemek yerinde bir tespit olmayabilir. Bu noktada belki de burada bahsedilen duygusal emeğin de ötesinde daha dramatik bir niteleme olan “duygulanımsal emek”ten bahsedilebilir. Burada duygusal emek şayet Marx’ın “biçimsel içerilme”sine ya da Foucault’nun “disiplin toplumu”na denk geliyorsa, duygulanımsal emek daha içselleştirilmiş ya da farkına varılmayan bir duruma, Marx’ın “gerçek içerilme”sine ya da Deleuze’ün “denetim toplumu”na karşılık gelmektedir⁶ (Akalin, 2007). Burada yukarıda bahsedilen umutsuzluk yerine daha umutvar bir durumdan bahsedilecekse, o da çağrı merkezi çalışanlarının tabi oldukları biçimsel içerilme konumlarında ya da disiplin içinde, bir gerçek içerilme durumu ya da denetim toplumu konumundan daha çok, iktidara karşı Foucault’cu bir direnme olanaklarının olduğu bir konumda bulunmalarıdır.

⁶ Akalin (2007) duygusal emeğin bu yönünü daha açık olarak belirtmektedir: “Duygusal emek kavramı, görev başındakilerin iş saatleri sırasında onlara dayatılan rolleri nasıl bir yabancılaşma etkisine sahip olduğuna işaret eder. Bir başka ifade ile, duygusal emek sermayenin hizmet sektöründe çalışan kişinin bedenini bir ön cephe olarak kullanması ve onu sadece mesai süresince bir anlamda kolonize etmesidir. Hochschild’in varsayımı hem çalışanın kendisine dayatılan rolden her daim mesafe alabileceği bir öz-benliğe sahip olduğu hem de bu ikisinin (yani çalışanın iş esnasında büründüğü kişilik ile gerçek kişiliği) birbiriyle sürekli çatışma halide olduğudur. Kısaca Hochschild’in ortaya koyduğu çerçeveye dahilinde emeğin kullanımı, daha çok Foucault’nun disiplin toplumu modeliyle örtüşür.”

KAYNAKLAR

- Abraham, Margaret. (2008); "Globalization and the Call Center Industry", *International Sociology*, 23(2): 197-210
- Akalın, Ayşe. (2007); "Duygulanım ve Duygulanımsal Emek Üzerine Notlar", *Birikim* No 217 içinde sf. 114-121
- Bauman, Zygmunt. (1998); *Work, Consumerism and the New Poor*, UK: Open University Press
- Bellas, Marcia L. (1999); "Emotional Labour in Academia: The Case of Professors", *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, No. 561: 96-110
- Bernauer, James W. (2005); *Foucault'nun Özgürlük Serüveni: Bir Düşünce Etiğine Doğru*, Çev. İsmail Türkmen, İstanbul: Ayrıntı
- Bolton, Sharon. (2005); *Emotion Management in the Workplace*, Gordonsville, VA, USA: Palgrave Macmillan
- Brown, Richard K. (1992); *Understanding Industrial Organisations: Theoretical Perspectives in Industrial Sociology*, Routledge, London
- Castells, Manuel. (2000); *The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. I: The Rise of the Network Society*, WileyBlackwell
- Cross, Christine, Gillian Barry, ve Thomas N. Garavan. (2008); "The Psychological Contract in Call Centres: An Employee Perspective", *Journal of Industrial Relations*, 50(2): 229-242
- D'Cruz, Premilla ve Ernesto Noronha. (2008); "Doing Emotional Labour: The Experiences of Indian Call Centre Agents", *Global Business Review*, No. 9: 131-147
- Egan, R. Danielle. (2005); "Emotional Consumption: Mapping Love and Masochism in an Exotic Dance Club", *Body Society*, No. 11(4): 87-108
- Estebanshade, Jill Louise. (2004), "*Monitoring Sweatshop: Workers, Consumers, and the Global Apparel Industry*", Philadelphia: Temple University Press
- Fisher, Michael. (2004), "The Crisis of Civil Service Trade Unionism: A Case Study of Call Centre Development in a Civil Service Agency", *Work, Employment and Society*, Vol. 18(1): 157-177
- Friedman, Andy. (1977), "Responsible Autonomy Versus Direct Control Over the Labour Process", *Capital and Class*, Vol. 1
- Guerrier, Yvonne ve Amel Adib. (2003); "Work at Leisure and Leisure at Work: A Study of Emotional Labour of Tour Reps", *Human Relations*, No. 56(11): 1399-1417

Hannif, Zeenobiyah, John Burgess ve Julia Connell. (2008); “Call Centres and the Quality of Work Life: Towards s Research Agenda”, *Journal of Industrial Relations*, No. 50 (2): 271-284

Heaton, Herbert. (2005); *Avrupa İktisat Tarihi*, Çev. M. Ali Kılıçbay, Osman Aydoğuş, Ankara: Paragraf.

Herriot, Peter. (2001); “*The Employment Relationship: A Psychological Perspective*”, London: Routledge

Hobsbown, Eric J. (2000); *Sanayi ve İmparatorluk*, Çev. Abdullah Ersoy, Ankara: Dost

Hochschild, Arlie Russel. (1983); *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press

Hochschild, Arlie Russel. (1997); “The Sociology of Emotion as a Way of Seeing” *Emotions in Social Life: Critical Themes and Contemporary Issues*, (Ed. Gillian Bendlow) içinde s. 3-15, Florence, KY, USA: Routledge

Holman, David ve Sue Fernei. (2002); “Can I Help You? Call Centres and Job Satification”, *Social Change*, (Eds. Tim Jodan ve Steve Pile) içinde sf. 134-137, Blacwell

Holst, Hajo. (2008); “The Political Economy of Trade Unions Strategies in Austria and Germany: The Case of Call Centres”, *European Journal of Industrial Relations*, 14(1): 25-45

Huberman, Leo. (1995); *Feodal Toplumdan Yirminci Yüzyıla*, Çev. Murat Belge, İstanbul: İletişim.

Koçel, Tamer. (2005); “*İşletme Yöneticiliği*” 10. Baskı, İstanbul: Arıkan

Mastracci, Sharon H., Meredith A. Newman ve Mary E. Guy. (2006); “Appraising Emotion Work: Determining Whether Emotional Labour is Valued in Government Jobs”, *The American Review of Public Administration*, No. 36(2): 123-138

Mears, Ashley ve William Finlay. (2005); “Not Just a Paper Doll: How Models Manage Bodily Capital and Why They Perform Emotional Labour”, *Journal of Contemporary Ethnography*, No. 34(3): 317-343

Milliyet Pazar. (2006); “Pardon Sizi İnsan Sandım, Robotmuşsunuz” *Milliyet Pazar* 26/11/2007, (Erişim Tarihi: 10/05/2007 <http://www.milliyet.com.tr/2006/11/27/pazar/paz01.html>)

Ng, Cecilia ve Swasti Mitter. (2005); “Valuing Women’s Voice: Call Centre Workers in Malaysia and India”, *Gender Technology and Development*, 9 (2): 209: 233

Ogbonna, Emmanuel ve Lloyd C. Haris. (2004); "Work Intensification and Emotional Labour among UK University Lecturers: An Exploratory Study", *Organization Studies*, No. 25 (7): 1185-1203

Özdemir, Gamze Yücesan. (2001); "Emek Süreci Teorisi ve Türkiye'de Emek Süreci Çalışmaları Üzerine Bir Değerlendirme", 7. *Sosyal Bilimler Kongresi*, ODTÜ, Ankara.

Pal, Mahuya ve Patrice Buzzanell. (2008); "The Indian Call Center Experience: A Case Study in Changing Discourse of Identity, Identification and Career in a Global Context", *Journal of Business Communication*, 45(1): 31-60

Parvez, Z. Fareen. (2006); "The Labour of Pleasure: How Perception of Emotional Labour Impact Women's Enjoyment of Pornography", *Gender & Society*, No. 20(5): 605-631

Poynter, Gavin. (2002); "Emotions in the Labour Process" *The European Journal of Psychotherapy, Counselling & Health*, Vol. 5, No. 3, September 2002, p. 247-261.

Richardson, Tim. (2005); "Call Centre Workers Face Voice Health Scare" *Channel Register*, 20 Jun 2005, (Erişim Tarihi: 07/02/2007, http://www.channelregister.co.uk/2005/06/20/unison_voice/)

Rupp, Deborah E., A. Silke McCane, Sharmin Spencer, Karlheinz Sonntag. (2008); "Customer (in) Justice and Emotional Labour: The Role of Perspective Taking, Anger, and Emotional Regulation" *Journal of Management*, 34(5): 903-924

Rusell, Bob. (2002); "The Talk Shop and Shop Talk: Employment and Work in a Call Centre", *Journal of Industrial Relations*, 44(4): 467-490

Sandiford, Peter John ve Diane Seymour. (2002); "Emotional Labour in Public Houses: Reflections on a Pilot Study" *Journal of Hospitality & Tourism Research*, No. 26(1): 50-70

Seçer, H. Şebnem. (2005); "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme" *Sosyal Siyaset Konferansları* 50. Kitap, Sy. 813-834

Shuler, Sherianne ve Beverly Davenport Sypher. (2000); "Seeking Emotional Labour: When Managing the Heart Enhances the Work Experience", *Management Communication Quarterly*, No. 14(1): 50-89

Soares, Angelo. (2003); "Tears at Work: Gender, Interaction, and the Emotional Labour", *Just Labour*, Vol. 2, Spring.

Steinberg, Ronnie J. ve Deborah M. Figart. (1999); "Emotional Labour since the Managed Heart" *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, No. 561: 8-26

Taylor, Friedrich W. (2005); *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*, Çev. H. Bahadır Akın, Ankara: Adres

Taylor, Phil ve Peter Bain. (2005); “India Calling to the Far Away Towns: The Call Centre Labour Process and Globalization”, *Work, Employment and Society*, Vol. 19(2): 261-282

Toerien, Merran ve Celia Kitzinger. (2007a); “Emotional Labour in Action: Navigating Multiple Involvements in the Beauty Salon”, *Sociology*, No. 41(4): 645-662

Toerien, Merran ve Celia Kitzinger. (2007b); “II. Emotional Labour in the Beauty Salon: Turn Design of Task-directed Talk”, *Feminism Psychology*, No. 17(2): 162-172

Toffler, Alvin. (1981); *Şok* (Çeviri: Selami Sargut), İstanbul: Altın Kitaplar

Townsend, Keith. (2008); “Do Production Employees Engage in Emotional Labour?”, *Journal of Industrial Relations*, No. 50(1): 175-180

Yüzbaşıoğlu, Sevdâ. (2008); “Call centers move east”, *Turkish Daily News*, 06.10.2008 <http://www.turkishdailynews.com.tr/article.php?newsid=116716> erişim tarihi 04.11.2008

Yılmaz, Gözde ve Aşkın Keser. (2006); “Call Center Work from Employer and Employee Perspective: Two Field Studies from Turkish Banking Sector” *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, Haziran