

**DUYGUSAL EMEK İCRA ETMEK: HİNDİSTANLI ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARININ  
DENEYİMLERİ**

**Premilla D’Cruz**

**Ernesto Noronha**

Çev. Fuat MAN<sup>1</sup>

## **1.GİRİŞ**

İnteraktif hizmet işleri, ilk kez Hochschild (1983) tarafından duygusal emek olarak adlandırılan yeni bir iş tipine olan talebi arttırmıştır. Duygusal emek genelde, hizmet sunulurken firmanın istediği duyguların sergilenmesi olarak tanımlanır (Morris ve Feldman 1996). Buradaki çaba, müşteriler arasındaki algıda olumlu bir durum ve hoşnutluk oluşturmaya yöneliktir. Bu durumda tüketici memnuniyeti ve hizmet kalitesi algısı yükseltilerek hizmet sunan firmaya yönelik olumlu bir izlenim sağlanmış olmaktadır. Müşterilerle direk temas halinde olan hizmet işi çalışanları müşteri ile örgüt arasındaki alanda buldukları ve müşteri karşısında firmayı temsil ettikleri için, bu çalışanların nasıl davrandıkları konusu kritik bir noktaya dönüşmektedir (Ashforth ve Humphrey 1993; Morris ve Feldman 1996). Ayrıca bu örgütler çalışanlarının örgütü müşterilere karşı nasıl temsil ettikleri noktasını gittikçe daha fazla yönlendirmek ve kontrol etmek istemektedirler (Hochschild 1983). Çalışanların icra ettikleri rolün anlamı tartışmalı bir konu olmaya devam etmektedir. Bazı uzmanlar, ‘derin’ ve ‘yüzeysel eylem’ boyunca duygusal kurallara uymayı içerdiği için duygusal emeğin uyumsuzluk, içtenlikten uzak olma, kendi kendine yabancılaşma ve tükenmişlik gibi ani zararlı psikolojik etkiler gösterebileceğine inanmaktadırlar (Hochschild 1983). Bu konudaki başka bir eğilim ise duygusal emeğin, insanlar arası etkileşimi düzenlemek suretiyle hizmet işlerinin önceden tahmin edilebilirliğini mümkün kıldığını ve can sıkıcı etkileşimlerden uzak durmayı sağlayarak iş bitirmeyi kolaylaştırdığına yönelik olan görüştür. Dahası, duygusal emek özellikle sosyal, dışa dönük ve iş gerekleriyle ilgili uygun duyguları tam zamanında spontane sergileyebilen bireyler için kendini ifade etmeyi kolaylaştırabilmektedir (Ashforth ve Humphrey 1993).

---

<sup>1</sup> **Çevirenin Notu:** (1) Çeviri metnini okuyarak değerli katkılarda bulunan Adem KARAKAŞ’a teşekkür ederim. (2) Makalenin Türkçeye çevirisi, yazarlarından izin alınarak yapılmıştır.

Çağrı merkezleri, hizmet tabanlı örgütlerin yaygınlığı içinde görel olarak yeni bir olguyu oluşturmaktadırlar. Bir çağrı merkezi, dışarıdan gelen ya da dışarıya yapılan görüşmelerin mevcut çalışanlar içinde etkili bir dağılımının yapıldığını ifade etmektedir. Bu ortamda çalışan ile uzaktaki müşterinin etkileşimi ve bilgiye erişim bir ekran yoluyla sağlanmakta, asıl iş bilgisayara ve telefon teknolojisine dayanmaktadır (Holman 2003). Çağrı merkezleri özellikle müşterilerle temasa tahsis edilen departmanlar / örgütler olabilirler. Gelen çağrılara tahsis edilen çağrı merkezleri (inbound call centres) temelde müşterilerin soru/şikayet/isteklerini cevaplarırken, dışarıya yapılan aramalara tahsis edilen çağrı merkezleri (outbound call centres) örgüt tarafından sağlanan bağlantılara odaklanır ve temelde bir hizmet ya da ürün satma amacındadırlar (Dormann and Zijlstra 2003).

Bir çağrı merkezi tasarımı içindeki duygusal emek, uzaktan gerçekleştirilir. Çalışanlardan telefonda, yani her iki tarafın birbirlerini görmediği bir kontekste, gülümsemeleri (Belt ve diğerleri 1999) ve müşteriler nezdinde istek uyandırmaya uygun olarak tasarlanmış olan örgütün bazı norm ve standartlarına uygun duygular sergilemeleri beklenir (Deery ve diğerleri 2002). Başka bir deyişle, sanal bir ortam üzerinde çalışanlar müşterilere yönelik, örgütlerini, örgütün değerlerini ve müşteri yönelimlerini, arkalarında silinmez olumlu bir izlenim bırakarak temsil etmek durumundadırlar. Ayrıca çalışanlardan, sahip olabilecekleri özel kuşku ve duyguları ne olursa olsun müşterilere hizmet vermekten mutlu görünmeleri beklenmektedir (Erickson ve Wharton 1997). Thompson ve diğerlerinin (2001) gösterdikleri gibi, bir çağrı merkezinde ihtiyaç duyulan en temel yetenek teknik değil sosyal niteliklidir. Böylece, bilgisayar kullanım ve ürün bilgisi hariç stres altında sakin kalma yeteneği ve dostça, olumlu ve nazik bir yaklaşımı sürdürmek ve aynı zamanda kaba ve ağzı bozuk müşterilerle karşılaştığında psikolojik olarak kayıtsız kalmak, ayrıca müşterilerin ruh halini ve gereksinimlerini anlama yeteneği fazlasıyla önemli olmaktadır (Rose ve Wright 2005).

Sonuçlar açısından bakıldığında, Lewig ve Dollard'ın (2003) çağrı merkezlerindeki emek süreçleri üzerindeki çalışması, yapılan işten kaynaklanan duygusal tükenmişliğin, rolü yerine getirmekten ya da hassas gereksinimlerden değil duygusal uyumsuzluktan kaynaklandığını göstermektedir. Lewing ve Dollard, duygusal tükenmişliğin hafifletilmesinin ve memnuniyetin artırılmasının potansiyel yollarının psikolojik taleplerin azaltılması kadar ödüllerin (para, statü ve saygınlık), özerkliğin (takdir ve karar yetkisi) ve desteğin (iş arkadaşları ve üstlerden) de artırılması olduğu sonucuna varmışlardır. Deery ve diğerleri (2002, 2004) hizmet etkileşiminin niteliği, iş gereksinimlerinin tasarımı ve çalışanların iyilik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuçta, çalışmanın karmaşıklık gerektirdiği ve kontrolün müşteri ilişkileri ile müşterinin memnun olduğu etkileşimler geliştirmeye odaklandığı hizmet etkileşimlerinin iyi bir netice doğurduğu ortaya çıkmıştır. Ancak, tek tipliliğe, hıza, öngörülebilirliğe vurgu yapan hizmet etkileşimlerinin, işletmenin etkinliğine odaklanmış olan işletme prosedürleri ve

konuşma kuralları ile sınırlandırılması ve çalışanı müşterinin suistimali ve husumetine maruz bırakması da duygusal tükenmişliği arttırmakta ve iş tatminini azaltmaktadır.

Ancak yine de yukarıda bahsedilen çalışmaların sundukları bazı noktalara rağmen duygusal emek alanları olarak çağrı merkezleri üzerindeki araştırmalar henüz başlangıç seviyesindedir ve başka araştırmaları gerekli kılan çok fazla sayıda konu bulunmaktadır. Örneğin çağrı merkezi çalışanları duygusal emek talepleri ile nasıl başa çıkmaktadırlar? Kötüleyici ve zor müşterilere karşı tepkileri nelerdir ve bunlarla nasıl başa çıkmaktadırlar? Örgütün, çalışanların rollerini yerine getirmeleri ve öfkeli müşterilerle uğraşmaları noktasında karşılaştıkları zorlukları aşmada rolü nedir? Çağrı merkezlerinde oldukça yaygın olan sıkı performans ölçütlerinin yanı sıra yüksek düzeyli izlenme ve denetlenme duygusal emeğin performansını nasıl etkilemektedir? Küresel outsourcing (işletmelerin emek yoğun süreçlerini taşıdıkları ücretlerin düşük olduğu ülkeler) buralardaki çağrı merkezi çalışanlarının deneyimlerinde hangi farklılıklara yol açmaktadır? Bu çalışma Hindistan'ın Bombay ve Bangalore kentlerindeki Hizmet-İşletme Süreci Outsourcing Sağlayan Bilgi Teknolojileri (ITES-BPO<sup>2</sup>) sektöründeki çalışanların kişisel iş deneyimlerini anlamaya odaklanmış büyük bir nitel araştırmadan yararlanarak bu sorular üzerinde durmaktadır.

## 2.GENEL DURUM

Bilgi ve İletişim Teknolojileri (ITCs), işletme hizmetlerinin 'küreselleşmesini' kolaylaştırmakta, sese dayalı çağrı merkezlerinin ve idari işlemlerin küresel kuzeyden güneye yeni alanlara kaymasına imkân vermektedir (Huws ve Flecker 2004). Bir yandan Filipinler, Güney Afrika, Latin Amerika ve Doğu Avrupa devletleri bu sektörde ortaya çıkan yeni alanlar olurken, Hindistan kuşku yok ki en temel durağı oluşturmaktadır. Walker ve Gott'a (2007: 29) göre, Hindistan 'hala rekabet edilemez düşük ücret seçenekleri, yüksek teknik ve dil donanımı, tecrübeli tedarikçiler ve destekleyici hükümet politikaları sunarak' sonuçta tüm küresel outsourcingin % 46'sını oluşturmaktadır (NASSCOM-McKinsey 2005). Hindistan'daki ITES-BPO firmaları, müşteri hizmetleri, teknik destek/tamir, tele-pazarlama, kredi kartı incelemelerine yanıt verme, fatura, bordro, çek, günlük banka hesap özetleri hazırlama, tıbbi reçete yazma, uygulamalar, faturalandırmalar ve derlemeler gerçekleştirme gibi işleri içeren birçok işi gerçekleştirmektedirler (Babu 2004).

---

<sup>2</sup> Information Technology Enabled Services – Business Process Outsourcing (ç.n.)

Hindistan ITES-BPO’larının işveren örgütü olan Ulusal Yazılım ve Hizmet İşletmeleri Birliği’nin (NASSCOM<sup>3</sup>) sunduğu rakamlar, Hindistan ITES-BPO’larının dış satımının 2005-6 mali yılında 6.3 milyar ABD \$’dan 2006-7 yılında 8.4 milyar ABD \$’na yükseldiğini göstermektedir (NASSCOM 2007). ITES-BPO’daki istihdamın, 2001-2002 döneminden 2006-2007 dönemine beşe katlanarak 107.000’den 553.000’e yükseldiği hesaplanmaktadır (NASSCOM 2007). Hindistan’daki istihdam rakamları ile ilgili bazı karşılaştırmalar yapıldığında, ikinci en önemli küresel outsourcing durağı olan Filipinler ile ilgili yeni (Mayıs 2007) bir istihdam seviyesi raporu 160.000 çağrı merkezi çalışanı ve yaklaşık 60.000 de değişik idari işlerde çalışan sayısı vermektedir (Locsin 2007).

ITES-BPO eylemlerindeki ani artış, siyasi planlamacıların bu sektörü büyüyen kitlesel eğitilmiş işsizleri emecek bir potansiyel olarak düşünmelerine yol açmıştır. Bu büyüyen sektörün istihdam potansiyeline yönelik dikkatler artmakla birlikte, uzun dönemli sonuçlarına yönelik kavramsallaştırmalar ve karmaşıklığının anlaşılması noktası, özellikle çalışanlar ve onların işyeri deneyimleri açısından düşünülecek olunursa hala emekleme aşamasında sayılır. Araştırmaların dikkati son zamanlarda, çalışma koşulları, çalışan hakları ve çok uluslu kültür (örneğin bkz. Babu 2004; D’Cruz ve Noronha 2006; Mirchandani 2003; Noronha ve D’Cruz 2006; Taylor ve Bain 2004, 2005) gibi tematik konularından çok daha fazla bu sektördeki çalışanların deneyimlerine odaklanmaktadır.

### 3.ARAŞTIRMA

Daha önce de belirtildiği gibi buradaki nitel araştırma, ITES-BPO işletmelerindeki çalışanların iş deneyimlerinin öznel bir açıklanmasının araştırılması amacıyla Bombay ve Bangalore’de gerçekleştirildi. Araştırma, araştırma stratejisi olarak fenomenolojiyi kabul etmektedir. Fenomenoloji, Yunanca’da, kendini gösterme, açığa çıkarma ya da kendi içinde görülebilecek kadar bir şeyi tüm çıplaklığıyla ortaya koyma gibi anlamları olan ‘fenomen’ kelimesinden gelmektedir (Heidegger’den aktaran Ray 1994). Bishop ve Scudder’e (1991: 5) göre ‘fenomenoloji, insan çabasının öz manasını ortaya çıkarma girişimidir.’ Daha açık bir biçimde söylenecek olunursa, çalışmaya yönelik araştırma sorunu katılımcıların deneyimlerinin özünü, yaşadıkları biçimde kavramaktır. Bu yaklaşım, van Manen’in (1998) dünyanın kavramsallaştırıldığı gibi değil, aksettirilmeden önceki deneyimleri olarak, münferit deneyimlerin anlamlarının yapısına odaklanarak inceleyen yorumsal fenomenolojisini (hermeneutic phenomenology) yansıtmaktadır. Bundan dolayı da bu yaklaşım tercih edilmiştir.

---

<sup>3</sup> National Association of Software and Service Companies (ç.n.)

Van Manen'in (1998) yaklaşımına uygun olarak, araştırılan deneyimlerin daha zengin bir biçimde ve daha derinden anlaşılması sürecini geliştiren bir kaynak olarak kullanılacak deneysel anlatı verilerini araştırmak ve toplamak için karşılıklı konuşmaya dayalı mülakat kullanılmıştır. Yapılanmamış olmakla birlikte süreç, araştırmaya yardımcı olacak temel sorulara odaklanarak disipline edilmiştir. Araştırma sorusunun açıklığı, mülakatlar süresince ortaya çıkan meselelerin araştırılmasına mani olmamıştır, çünkü araştırmacı zaten katılımcıların doğal ortam içinde ve bir araştırma konusu olarak önemli kavrayışlar oluşturabileceklerinin farkındaydı.

Fenomonolojik gelenek içindeki bir örnek olay olduğundan dolayı katılımcıların fenomeni deneyimleyen kişiler olmaları gerekiyordu. Bundan dolayı araştırmacılar, ITES-BPO örgütlerinde çalışan kişileri rastgele seçmek zorundaydılar. Bunu işveren örgütleri yoluyla yapma girişimi, birçok örgütün, çalışanlarının örgütün rekabet durumunu tehlikeye düşürebilecek hassas bilgileri paylaşabilme ihtimalinden dolayı duyduğu korkudan dolayı fazla başarılı olmamıştır. Bu durum sadece araştırmacıların çağrı merkezi çalışanlarını iş üzerinde gözlemlene fırsatlarını sınırlamamış aynı zamanda araştırmacıları kişisel bağlantılara bağlı kalmaya ve katılımcılara ulaşmada bir araç olarak kartopu örnekleme yöntemini kullanmaya zorlamıştır. Bu yolla saptanan potansiyel katılımcılara telefonla ulaşılmıştır. Öncelikle araştırmacılar kendilerini tanıtmışlar ve katılımcılara, onlara ve iletişim bilgilerine nasıl eriştiklerini, ilgili görüşmenin ve araştırmanın amacını anlatmışlardır. Olası bir katılımı ilgili sorular cevaplandırılmıştır. Bu sorular temelde araştırmanın amacı ve mülakatın süresiyle ilgili olmuştur. Mülakatı kabul edenler için uygun yer ve zaman ayarlaması yapılmıştır. Mülakatın kaydedilmesi için izinleri istenmiş ve katılımcılara görüşmenin kaydedilmesinin alanda derlenmiş notlara kıyasla açıklamaları kesin bir biçimde ortaya koymada daha yardımcı olduğu ve derleme notların daha sonra yanlış hatırlamalar nedeniyle asıl söylenenlerin anlamına erişmede bazı sıkıntılara neden olabileceği anlatılmış ve böylece görüşmelerin kayda alınması için gerekli izin alınmıştır. Tüm görüşmeler İngilizce ile yapılmış daha sonra araştırma görevlilerince bu görüşmelerin kayıtları çıkartılmıştır (transcribed). Örneklem bu yolla erişilebilen son noktaya kadar devam etmiştir.

Araştırmaya aylık maaşı 12.000 ile 20.000 Rupî<sup>4</sup> arasında olan 58 çalışan (Bombay'dan 35 çalışan -28'i inbound, 7'si outbound- ve Bangalore'dan 23 çalışan -10 inbound, 13 outbound) katılmıştır (sosyo-demografik özellikler için bkz. Tablo 1-3).

<sup>4</sup> 1 ABD Doları = 49,965 (yaklaşık 50) Hindistan Rupisi (Kaynak: <http://finance.yahoo.com/currency-converter/#from=USD;to=INR;amt=1>, erişim tarihi 12/02/2012, Ç.N.)

**Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları**

	Bangalore		Bombay	
	Inbound	Outbound	Inbound	Outbound
Erkek	5	9	12	5
Kadın	5	4	16	2

**Tablo 2. Katılımcıların Yaş Dağılımı**

	Bangalore		Bombay	
	Inbound	Outbound	Inbound	Outbound
20-25 arası	7	9	22	5
25 yaş üzeri	3	4	6	2

**Tablo 3. Katılımcıların Eğitim Seviyeleri**

	Bangalore		Bombay	
	Inbound	Outbound	Inbound	Outbound
Lise	2	3	4	1
Üniversite	8	7	23	5
Mesleki eğitim	-	3	1	-
Lisansüstü	-	-	-	1

Veriler toplanırken aynı zamanda görüşmelerin de kayıtları çıkartılmıştır. Araştırmacılar daha sonra bu kayıtları okumuşlar ve defalarca bu veriler üzerinde düşünmüşlerdir (Crabtree ve Miller 1992). Bu yaklaşım önceden tasarlanmış kategorilere gereksinim duymaz, ancak sonuca ulaşmada araştırmacıların sezgilerine ve yorumlama yeteneklerine imkân tanır (Crabtree ve Miller 1992). Bu şekilde araştırmanın içine dalmak (immersion), araştırmacılara verilerden çıkan temaları, kategorileri ve kalıpları tanımlama imkânı verir (Marshall ve Rossman 1999). Bu şekilde yol olarak, araştırmacılar çalışmanın altında yatan görüngünün (phenomena) farklı anlamalarını (kavramlar, nedensel bağlantılar, süreçler vb. gibi) geliştirmişlerdir. Bu anlamalar, bunları test eden ve sorgulayan daha sonraki veri topluluklarını haber vermede kullanılmıştır. Yeni verilere dayanarak bu anlamalar daha da geliştirilmiş ve böylece analizlere geri bildirim yapılmıştır (Marshall ve Rossman 1999). Böylece, tekrarlamaya, araştırma sürecinin bir iç unsurunu şekillendirmiştir. Tüm veriler toplandığında, araştırmacılar kendilerini çıkartılan bu kayıtlar ve başlangıç niteliğindeki sonuçlara vermişlerdir. Araştırmacılar sadece verilerdeki daha fazla kalıp, tema ve kategorinin tanımlanmasını yapmamışlar ve bu düzeyde açıklamalar bulmaya çalışmamışlar aynı zamanda kapsamlı temalar altında bu temaları,

kalıpları ve kategorileri ve bunların, tüm katılımcılar içinde anlamlı ancak farklı yöntemlerle bir arada tutan bağlantılarını alt gruplara ayırmışlardır. Analizlerin bu düzeyine dayalı açıklamalar yapılmıştır.

Analizlerden dört temel tema ortaya çıkmıştır. Bunlar, yönlendirmek, beklentileri dengelemek, stresle başa çıkmak, kızgın müşterilere ayak uydurmak. Bunlar bir sonraki bölümde tartışılmaktadır.

Konsensüse dayalı geçerlilik/eş sorgulama yoluyla metodolojik katılık korunmuştur. Analiz süreci boyunca verilere dalmak bir yandan araştırmacılara katılımcıların deneyimleri ile ilgili aydınlatıcı sonuçlara ulaşmada yardımcı olurken, öte yandan araştırmacılar analiz süreçlerini ve sonuçlarını, nitel araştırma metodları alanında çalışan ve araştırmacıların araştırma metodlarını, açıklamalarını ve bulgularını gözden geçirip önemli değerlendirmeler, öneriler ve geribildirimlerde bulunan akademisyenlerle paylaşmışlardır. Bu akademisyenlerin katkıları analizleri güçlendirmiştir. Veri toplama süreci boyunca, araştırmacılar, katılımcılar ile dostça bir ilişki geliştirmeye özellikle önem vermişlerdir. Çünkü katılımcıların kendilerini rahat hissetmelerinin ve güvenlerinin kazanılmasının sağlanması durumunun, hikâyelerini paylaşmalarında kritik bir rol oynayacağı varsayılmıştır. Görüşme seansı boyunca araştırmacılar katılımcıların anlatılarını daha açık hale getirmek için çapraz-kontroller ve sağlamalar kullanmışlardır. Ayrıca vurgulanmalıdır ki, araştırma teorik genelleştirilebilirlik içinde nitel metodun amacı ile birlikte geliştirilmiştir (Strauss ve Corbin 1998; Thompson 1999). Bu nedenle konu bir örnekten tüm bir kitleye genelleme yapmakla ilgili değil, teorik anlamayı genişletmek için kavramlara dair anlamalarımızı bilgilendirmekle ilgilidir (Thompson 1999).

## 4.BULGULAR

### 4.1. Yönlendirmek

Hindistan'daki çağrı merkezleri outsourcinge yönelik büyük rağbetin birer parçaları olduklarından, katılımcılar deniz aşırı alıcı ve müşterilere<sup>5</sup> hizmet veren örgütler için çalışmaktadırlar. Bazı koşullar altında müşteri memnuniyetini yüksek tutmaya çalışmak, aksan uyumu, takma isim kullanımı ve coğrafi konumun ifşası gibi sorunları arttırdığından, duygusal emeğin performansını zorlaştırmaktadır. Outsourcing eğiliminin başlangıç aşamalarında müşterileri rahatlatmak ve hizmet sunumunu kolaylaştırmak için çağrı merkezi çalışanları zorunlu olarak müşterilerin aksanını kullandıkları ve

---

<sup>5</sup> Alıcılar, ITES-BPO örgütlerinin hizmet sunmayı teklif etmek için bağlantıya geçtikleri organizasyonlardır. Müşteriler ise bu alıcılardan hizmet alanlardır yani hizmet temini için ITES-BPO örgütlerinin çalışanları ile temasta olanlardır. (Çevirenin Notu: 'Alıcı' tabiri ITES-BPO örgütlerinden hizmet outsource eden firmaları, 'müşteri' tabiri ise hizmetin verildiği tüketicileri ifade etmektedir).

müşterilerin ülkelerinde bulduklarını belirtiyorlarken, Hindistan'ın bir outsourcing merkezi olduğuna dair bilginin yaygınlaşması alıcıların bu konudaki yaklaşımlarını değiştirmiştir. Birçok alıcı artık bu tip bilgileri müşterilerinden saklama gereği duymamaktadır. Sonuç olarak, katılımcılar burada oldukça farklı deneyimlere sahiptiler. İşletme politikası, bazı katılımcılara sorulduğunda asıl isimlerini kullanmalarına ve buldukları yeri söylemelerine izin verirken bazı katılımcılara ise buldukları yeri söylemelerine ancak takma isimler kullanmalarına izin vermektedir. Takma isim kullanmak zorunda kalmış ve yabancı bir ülkede olduklarını söylemiş bir kaç katılımcı vardı.

“Asıl isimlerimizi kullanıyoruz ve şayet müşteri sorarsa yerimizin nerede olduğunu söylüyoruz. Daha önceleri, başka isimler kullanırdık ve yerimizi söylemekten kaçınırdık. Bazı çağrı merkezleri hala takma isimler kullanmakta ve Hindistan dışındaki bir yerde kurulu olduklarını söylemektedirler. Tabi ki artık birçok çağrı merkezinin Hindistan'da hizmet verdiği iyi bilinmektedir ancak alıcılar müşterilerin kendilerini rahat ve iyi hissetmeleri gibi meseleleri düşünüp ona göre isim, yer vb. ile ilgili kararlar vermektedirler.”

Takma isim kullanma işin bir parçası olarak kabul edilmiştir. Katılımcılar iş gerekliliklerinin bir parçası olarak takma isim kullanmak durumunda olduklarını ve bunu çok da umursamadıklarını belirtmişlerdir. Onlara göre, takma isim almak kimliklerinde herhangi bir hasar meydana getirmemekte tam tersine çağrıyı oldukça etkili bir biçimde yanıtlamada onlara yardımcı olmaktadır. Çünkü müşteriler isimleriyle ilgilenilmekte ve takma isim kullanarak çağrı süresi (çalışanların değerlendirilmesinde oldukça önemli bir unsur) asıl isimlerini farklı bir kültürden olan ve anlayamama durumu olan müşterilere heceleyerek veya tekrarlayarak boşuna uzatılmamış olmaktadır.

“ ‘Ben ... (asıl isim), ...(alıcının ismi)’den arıyorum’ dediğinizde, müşteri ‘Kim? İsminizi tekrarlayabilir misiniz?’ şeklinde cevap vermekte ya da ‘Hindistanlı mısınız?’ diye sorabilmektedir. Böylece mevzu uzayıp gitmektedir. Hâlbuki belli bir zaman diliminde bir satış yapmak durumundasınız. Günün sonunda hedef sayılarını hesaplıyoruz. Bu yüzden çağrılarda oldukça hızlı olmak zorundayız. Eğer ‘ben ... (asıl isim)’ dersem müşteriler anlayamayabiliyorlar ve bu da zaman almaktadır.”

Çağrı merkezinin bulunduğu yeri farklı söylemek durumunda olan katılımcılar özellikle müşterilerin sorularını yanıtlayabilmek için hava durumu dâhil olmak üzere ayrıca belirttikleri yere dair yeterli bilgiye de sahip olmak durumundadırlar. Örgütler çalışanlara ilgili yerin güncel hava ve haberlerini sağlamalarına rağmen bazı katılımcılar bu durumdan tedirgin olduklarını kabul etmişlerdir. Bunlara



göre, müşterilerin sorabileceği tüm soruları önceden tahmin edemeyebileceklerinden dolayı bazen ne yapacaklarını bilemeyecek duruma düşebilmektedirler.

“Bulunulan yeri farklı söylemek riskli olabilmektedir çünkü müşteri size her şeyi sorabilir ve yakalanabilirsiniz. Bundan dolayı ilgili yere dair yeterli bilgiye sahip olmak zorundasınız ve bunun için de eğitim alıyoruz. Ancak yine de zor bir durum çünkü asla ne tip soruların geleceğini bilemezsiniz.”

Bu durumda aksan kullanmak da farklı olmaktadır. Bulunulan yeri farklı söyleyen grup, yer ile ilgili söylediği bilgiyle tutarlılığı sürdürmek için müşterinin aksanını da kullanmak zorunda kalmaktadır. Müşterinin aksanını kullanma durumu işletmenin izlediği politikaya bağlıdır. Müşterinin aksanının kullanılmadığı durumlarda ise işletmenin, çalışanların Hindistan'ın herhangi bir bölgesel aksanı olmayan nötr bir aksan kullanmalarını sağlaması gerekmektedir. Bu durum müşterilerin anlaması açısından büyük kolaylık sağlamaktadır. Katılımcılar, bir aksan kullanmayı ve sürdürmeyi karşılıklı konuşmayı kolaylaştıran bir araç olarak düşünmektedirler. Çünkü böylece müşteriler çağrının içeriğini daha kolay anlayabilmektedirler.

“Hatta örgüt senden bir aksan kullanmanı beklemiyorsa sen kendi kendini anlaşılır kılmak durumundasın. Bundan dolayı aksanda bazı düzeltmeler yapmak gerekmektedir aksi takdirde müşteri ile bağlantıya geçemezsiniz.”

#### 4.2. Beklentileri Dengeleme

Müşterilerle etkin bir biçimde ilgilenmek, katılımcıların müşterilere karşı, onların tavırları ne olursa olsun ya da kendi ruh halleri ya da akıllarından geçen ne olursa olsun telefonda nazik davranmak zorunda oldukları anlamına gelmektedir. Örgütsel olarak belirlenen uygun duygular haricinde, katılımcılar müşterilerin ruh hallerini dikkate almak ve müşteriye ikna edebilen olumlu bir ruh hali içinde mevzu ile ilgilenmek durumundadırlar. Tele pazarlama yapanlar, aramayı sürdürmek için bahsedilen bu olumlu ruh halini takınmak zorundadırlar. Böylece çağrı boyunca işletmenin müşteri yanlısı politikalarının bir deneyimi ile satış yapabileceklerdir.

Ancak kotanın altında kalan katılımcılar müşterilerle ilgilenmenin çağrı giderlerini karşılamadığına vurgu yapmaktadır. Yani, katılımcılar bir yandan nezaketi elden bırakmazken ve müşterilere işletmenin değerlerini göstermek durumundayken aynı zamanda çağrının gereklerini de önceden öngörülmüş bir sürede tamamlamak zorundadırlar. Değerlendirme parametreleri, her vardiyada yapılan çağrı sayısı, her

çağrı başına ortalama süre ve önceden belirlenmiş kuralların uygulanıp uygulanmadığından oluşmaktadır. Çağrı merkezi çalışanları müşterilerin saldırılarına ve argo konuşmalarına karşı ve müşterileri yanıltmama durumu ile mücadele etmek durumundadırlar. Tele pazarlamacılar ise bunlara ek olarak konuşmayı satışa dönüştürmekle sorumludurlar. Katılımcılar, müşterileri ürünlerini satın alamaya ikna etme sürecinde doğaçlama yaparken aynı zamanda konuşma boyunca kayıt olayını da unutmamak durumundadırlar çünkü müşterinin ürün satın alma sözleşmesi önceden belirlenmiş şartlarla kayıt edilmek zorundadır.

“Ne olursa olsun müşteriye her daim şirin görünmek zorundayız. Müşteri bağırabilir ya da havamızda olmayabiliriz ancak yine de bu kaideyi bozamazsınız. Kalite takımı, takım lideri hep dinlemedeler. Arşivden herhangi bir çağrıyı çekip dinleyebilirler, dolayısıyla nazik olmak oldukça hassas bir konu. Aynı zamanda her birimizin ortalama çağrı süresini (OÇS), kayıt gerekliliklerini unutmaması gerekiyor. Ayrıca birçok şeyin daha karşılanması gerekiyor. Eğer müşteriyi yanıltırsanız alıcı dava açacaktır. Yani birçok etken bulunmaktadır ve bizler tüm bunları hesaplıyoruz.”

Katılımcıların teşviklerini, promosyonlarını ve firmayla birlikte çalışmaya devam etmelerini belirleyen performansları yakından izlenmektedir. Çağrı sistemi, kalite analistlerinin yanı sıra takım liderleri, proje yöneticileri, operasyon yöneticileri gibi çeşitli düzeydeki yöneticilere çağrı boyunca çalışanı canlı olarak dinleme imkânı vermektedir. Çağrı kayıtları, tüm çağrıların kaydedildiğini ve değerlendirmek için herhangi bir tanesinin rastgele arşivden çıkarılabileceği anlamına gelmektedir. Bu değerlendirme süreçleri boyunca çalışana, teknik ve sosyal performansları ve çağrı süresini azaltan ve vardiya başına çağrı sayısını arttıran (ve tele pazarlamacılar için etkili ikna yoluyla satış rakamına ulaştıran) iyi müşteri hizmeti sağlama yollarını geliştirme ile ilgili geri bildirimde bulunmaktadır.

Önceki öz bilinç hariç, ilginç bir biçimde katılımcılar, çağrılarının kaydedilmesi ya da izlenmesi ya da takım liderlerinin yanlarında oturup yaptıkları çağrılara canlı olarak gölge yapmaları konularında herhangi bir engellenmeye vurgu yapmamışlardır. Gerçekten bazı katılımcılar, çağrılarının kaydedilmesi ve izlenmesini, daha sonra kariyer gelişimine dönüşecek olan performanslarını iyileştirmek amacıyla yapılacak geribildirimde önemli bir araç olarak görmektedir.

### **4.3. Stresle Başa Çıkma**

Katılımcılar müşterilerle etkileşimde bulunmayı stresli bir şey olarak düşünmemektedirler, tam tersine işlerinin bu kısmını sevdiğlerini belirtmektedirler. Katılımcılar kendilerini, başkalarıyla etkileşime girmekten hoşlanan dışa dönük kişilikler olarak tanımlamışlardır. Hindistanlılarla konuşmaktan

heyecan duyan ve / veya belirlenen hizmeti olumlu bir etkileşimle sunmalarından memnun olan minnettar müşterilerin açıklamaları katılımcılara mutluluk ve memnuniyet getirmektedir. Ayrıca çağrı alma deneyimi süresince yabancılarla konuşmayı ve farklı bir kültürden insanlarla etkileşime girmeyi gerektiren katılımcıların işi, onların becerilerini genişletmekte ve özsaygılarını yükseltmektedir.

“Bu işi yapmaktan mutluluk duyuyorum çünkü insanlarla etkileşime geçmeyi seviyorum. Yeni insanlarla karşılaşmayı seviyorum. Dolayısıyla onlarla telefonla bağlanmak, ülkelerini ve kültürlerini öğrenmek güzel bir şey. Ayrıca Hindistanlı birisiyle konuşmaktan heyecan duyan müşteriler bulunmaktadır. ‘Aaa, Hindistan’ı seviyorum, Hindistan’ı ziyaret etmek istiyorum, bir Hindistanlı ile konuştuğum için çok mutluyum’ diyorlar. Bazen, oldukça iyi İngilizce konuştuğumuza çok şaşırıyorlar. Bu yüzden çağrıdan güzel duygularla ayrılıyorsunuz.”

Stres, çalışma koşullarından kaynaklanmaktadır. Hedefi tutturma durumu hariç, bir çağrının nihayetlenirilmesi süresinin de dikkate alınarak önceden belirlenmiş sayı kadar çağrı almak için, dışarıdan gelen çağrıları çalışanlara dağıtan sistem (Predictive Dialer System) katılımcılara nefes aldırılmayan bir süreklilikte çağrı akışı sağlamaktadır. Müşterileri ABD, Kanada, Birleşik Krallık ve Avustralya’da bulunan alıcılar için çalışmak, katılımcıların farklı saat dilimlerine yanıt verebilmek için gece vardiyasında çalışmaları anlamına gelmektedir. Başlangıç aşamasındaki bir rahatsızlıktan sonra katılımcıların bir kısmı gece vardiyasına alışmaktadır. Ancak gece vardiyasıyla başa çıkmayı zor bulan, iştah kaybı gibi sağlık sorunlarına yol açan, vücut ağırlığında, kronik yorgunluk ve baş dönmelerinde, dikkat dağınıklığında ve yeme, sindirme ve uyku düzeninde bozukluklar konusunda hassasiyet değişimlerine neden olan bir deneyim olarak gören katılımcılar da bulunmaktadır. Vardiya ve ara dinlenmelerin zamanlamasına katı bir biçimde bağlı kalmaktadır. Katılımcılar belirlenmiş zamanlarda sisteme giriş ve çıkış yapmak zorundadırlar. Bu sürelerle bağlı kalmamak, düşük puanlı değerlendirmelere ve uyarılara neden olmakta, bu olumsuz değerlendirmelerin sayısı üç sınırını aştığında işten çıkarılmaya kadar gidebilmektedir. Katılımcılar bu zaman gözlemlenmesinin ne kadar sıkı olduğunu, tualete gidebilmek için bile sistemden çıkmadıklarını ya da yerlerinden kalkamadıklarını belirtmektedirler (acil bir durumda takım liderinin iznini almak zorundadırlar). Bu durum ayrıca yeme alışkanlıklarını ve beslenmelerini de etkilemektedir, çünkü şayet kantinde uzun kuyruklar varsa tam zamanında sisteme giriş yapabilmek için ya fast food (ki besleyici ve sağlığa yararlı bir yöntem olduğu düşünülmemektedir) yemek ya da öğün atlamak zorundadırlar. Katılımcılara göre yorgunluk ve bitkinliği arttıran müşterilerle etkileşimde olmak değil, bu tip faktörlerdir.

Katılımcılar tüm bu baskıya rağmen duygusal emek sergileyebileceklerine inanmaktadırlar, çünkü kendilerini, bu işi yapabileceklerine inanan profesyoneller olarak görmektedirler. Bu nokta, örgüt içinde

işe başlatıldıktan sonra sürekli vurgulanmakta ve işyerindeki sosyalleşme, eğitim ve performans izleme ve ödüllendirme sistemi süresince sürekli güçlendirilmektedir. Bu düşünceye inanan katılımcılar, yoğun incelemeye rağmen, rollerinin icrasının bazı koşullar altında benzer eylemler mi, yoksa oluşturulmuş ahenksizlikler mi olduğunun farkına varamamışlardır.

“Bu benim işim, benden bu işi yapmam beklenmektedir. Burada çalışan her birimiz profesyonelleriz ve yapmak zorundayız. Bu, rolün yerine getirilmesi ile ilgilidir. Her halükarda, yaptığımız iş yakından takip edildiğinden işimizi kötü yapmak için oldukça az şansımız var.”

Katılımcıların işlerinden elde ettikleri kazançlarına dair algılarının, onların talep algılarını azalttığı görülmektedir. Katılımcıların söylemleri, son zamanlardaki outsourcing patlamasının Hindistan’daki iş piyasasını önemli ölçüde değiştirdiğini açıkça ortaya koymaktadır. Yani, akıcı bir İngilizce ve iyi bir iletişim yeteneği karşılığında bu sektördeki çalışanlar, özellikle denizasıra müşteriler için çalışanlar cazip kazanç paketleri elde etmektedirler. Maaş haricinde, yiyecek ve gece vardiyası (gece vardiyasında çalışanlar için) ödenekleri gibi değişik ödenekler ve spor salonu, kütüphane, ulaşım ve sağlık hizmetleri gibi imkânlar da bu paketlerin bir bölümünü oluşturmaktadır. Birçok teknik/profesyonel alanda başlangıç düzeyinde, alt tabakaların yanı sıra sosyal bilimler alanında eğitim almış olanlar için de sınırlı istihdam imkânlarından dolayı, ITES-BPO sektörünün günümüzde yaygın olarak, iyi bir yaşam kalitesi, mali bağımsızlık ve özgüven sağlamada en uygun yol olarak görülmesi şaşırtıcı değildir.

“Bu patlama çağrı merkezlerinde ve BPO’larda gerçekleşmektedir. Normal bir mezun olarak bunun gibi bir iş bulamazsınız. Bu BPO ne yapıyor? Onlara çok kolayca iş veriyor. Yani günde on satırlık bir şeyi tekrarlayarak ayda 10.000-12.000 Rupı alıyorum – şaşırtıcı, inanın çok ilginç. Çünkü herhangi bir erkek işçi örneğin bir hazır giyim ya da tekstil atölyesinde sabahdan akşama kadar çalıştığında ayda 3000 Rupiden fazla kazanamaz ve üstelik düzenli de yaşayamaz. Burada iyi bir gelirinizi artı ödenekler, ulaşım ve iyi bir çalışma yeriniz var. Yani tamamen, bağımsız ve kendi kendine yeten, güzel bir yaşam...”

Tüm bu avantajlar katılımcıların sıkı çalışma koşullarını kabul etmelerine yol açmaktadır. Onlara göre, işverenleri bu ortamı, eğer işi kaçırmak istemiyorsa memnun etmek zorunda olduğu müşterilerin isteklerine uygun bir biçimde oluşturmuştur. Hedefler, dinlenmeler, kalite ve güvenlik ile ilgili meseleler, örgütün hayatta kalması alıcıların bu konulardaki ayrıntılarının karşılanmasına bağlı olduğu için genelde tartışılabilen meseleler değildir. Katılımcılar, işe alınırken bu konularda bilgilendirildiklerini ve işe başladıklarında bunlardan haberdar olarak bir tercih yaptıklarını belirtmektedirler. Bu şartları ihlal etmek, alıcılar, ayrıntılar karşılanmadığında işi feshetme eğiliminde

olduklarından dolayı, örgüte zarar verebilir (ve kendilerine de zararlı olabilir). Koşullara sıkı bir biçimde riayet etmek örgütün hayatta kalması ve katılımcıların kendi pozisyonlarının ve ilgili kazançlarının sürekliliği anlamlarına gelmektedir.

“Şey, oldukça iyi bir maaş alıyor ve güzel imkânlardan faydalanıyoruz. Öteki işler bu denli iyi para ödemiyor. Alıcı, bu temel kuralları hedefler, kalite ve denetim için koymaktadır ve bu kurallar izlenmelidir. Şayet bu kurallara uymazsak, sözleşme yapmak için bekleyen firmalar da olmaz. Sonuçta sadece bizim çıkarımızla ilgili bir şey. Firmamız, sözleşmeyi koruyabilmek için alıcı ne istiyorsa onu yapmak zorunda olduğunu açıkladı bize, dolayısıyla tüm bu şartlar yerine getirilmelidir.”

#### 4.4. Kızgın Müşterilere Ayak Uydurmak

Müşterilerle etkileşimin katılımcıları kaygılandıran tek yönü, çalışma ortamındaki ilk dönemlerde kızgın müşterilerle başa çıkmak zorunda kalmalarıdır. Kızgın müşterilerle karşılaşmak olağan dışı bir durum değildir ve katılımcılar onların kızgınlıklarının çeşitli sebeplerini belirtmektedirler. Müşteriler, bu aralar çok sayıda tele pazarlama çağrısı aldıklarından ya da rahatsız edilmekten şikâyet ederlerken, katılımcının aradığı yer ile ilgili bilgilendirildikten sonra bazı durumlar ortaya çıkmaktadır: Outsourcing trendi ile ilgili kızgınlıklarını vurgulayabilmekte ve kendi ülkelerindeki işsizlik durumundan katılımcıları sorumlu tutabilmektedirler.

“Zaman zaman bize kızan insanlar oluyor. Outsourcing ile ilgili pek mutlu değiller ve onların işlerini ellerinden aldığımızdan dert yanmaktadırlar. Bunun için bir şey yapamazsınız.”

Yabancı müşterilerin Hindistanlılarla konuşmayı ya da onlardan herhangi bir şey almayı reddettiği, önyargılı olduğu zamanlar oluyor.

“Bir ABD işinde çalıştım. Amerikalı müşteriler çok kaba, Hindistanlılarla konuşmak istemiyorlar. Hindistanlı biri ile konuştuklarını anladıklarında telefonu kapatacaklardır. Bu, sinir bozucu bir durum.”

Katılımcılar, ilginç bir biçimde, farklı bir ülkede yerleşik olmak ile ilgili konuşurken farklı deneyimlerden bahsetmişlerdir. Kendi anavatanlarında buldukları halde tepeden bakılmaya maruz kalmaları, grubun bazı üyelerinin kendilerini ikinci dereceden hissetmelerine neden olmaktadır, grubun başka üyeleri farklı bir ülkenin bir üyesi ile etkileşime girmeyi nostaljik bulmaktadır.

Katılımcılar, kızgın müşterilere onları dinleyerek ve onlardan özür dileyerek (müşteriler kaba olsalar ve argo kullansalar bile) ayak uydurmak için eğitilmişlerdir. Katılımcıların hisleri ne olursa olsun, hiçbir zaman bu müşterilere tepki göstermelerine izin verilmemektedir. Bunun yerine onlar, duruma 'profesyonelle' bakmaları, yani müşterilerin tepkilerini kendileriyle ilgili olmayan bazı konu dışı koşulların sonucu olarak düşünmeleri ya da bu deneyimi doğrudan kendilerine yöneltilmiş bir konuşma olarak değil, işlerinin bir parçası olarak görmeleri konusunda eğitilmişlerdir.

"Konuşma tarzınız çok önemlidir. Hiçbir şekilde ağzınızı bozmamanız gerekiyor. Müşterinin şahsi olarak, örneğin size küfredebilir, size söyledikleri ne olursa olsun önemli değildir. Soğukkanlılığınızı korumanız gerekir ve bu sizin işinizin bir parçasıdır. Eğitim boyunca bu tip durumlara hazırlanmaktayız. Bize kişinin belki de o gün kötü bir gün geçirdiği ya da başka sorunları olabileceği ve bizim ille de bu kızgınlığın nedeni olmadığını anlatılmaktadır."

Bu mekanizmalar dışında, katılımcılar Korzcynski'nin (2003) başa çıkma toplulukları dediği şeyi oluşturabilmek için birbirlerinin desteğini de aramaktadırlar. Katılımcılar birbirleriyle çağrıları tartışabilmekte ve müşteriler onları görmediği için etkileşimi sağlayan telefon sistemi yoluyla müşterilerle eğlenebilmektedirler. Katılımcılar çağrıyı sessiz konuma getirerek müşterilere sözel ya da sözel olmayan yollarla beddua okuyabilmekte ya da diğer arkadaşlarını dinlemeleri için etrafına toplayarak müşterileri alaya alabilmekte ve onlara nutuk çekebilmektedirler.

"Eğitim süresince öfkeli müşterilerle karşılaşabileceğimiz ancak birer profesyonel olduğumuz için bunu duymazlıktan gelmemiz anlatılmıştır. Bu insanla yüz yüze görüşmeyeceğimiz için endişelenmeye de gerek yok, kişi belki de bir şeye kızmıştır ve bunun sebebini sana bağlıyordur. Baştan beri böyle bir şeye hazırlanmışsındır zaten ... ve tabi ki tepkide bulunamazsın, sadece sükunetinizi korumak ve dinlemek zorundasınızdır. Biraz bıkkınlığın geldiği bazı durumlarda çalışanların yaptığı şey müşteriyi bekleterek (on mute) onlara küfretmektir."

## 5.TARTIŞMA

Bu çalışmanın vardığı sonuçlar Belt ve diğerlerinin (1999: 18) çağrı merkezi çalışanlarının 'firmanın kişiliğini telefon üzerinden müşterilere' sunduklarına dair gözlemlerini doğrulamaktadır. Çağrı merkezi çalışanlarından beklenen şey, fiziksel görevleri mahir ve etkili bir biçimde icra etmeleri ve örgütün ürünleri, prosedürleri ya da pratikleri ile ilgili bilgiyi basitçe göstermeleri değil, aynı zamanda müşterilerle nasıl etkileşime gireceklerine dair açık kurallara riayet etmeleri (Zapf ve diğerleri 2003),

müşterilerde talep eden bir ruh hali oluşturmaya yardım edecek duygular sergilemeleri (Deery ve Kinnie 2004) hatta hissetmedikleri duygular (arkadaşça ve mutluymuş gibi) açığa vurmak ya da gerçekten hissettikleri duyguları (kızgınlık ve gerginlik gibi) bastırmak zorunda kalmalarıdır. Yüz yüze etkileşim ve çalışma alanından dolayı karmaşıklaşan duyarlılık gereksinimleri (Zapf ve diğerleri 1999) de ayrıca işin içine girmektedir.

Örgütün çalışan davranışlarını kontrol ederek bir hizmet kültürü yerleştirmede gösterdiği itina da katılımcıların söylemlerinden açıkça ortaya çıkmaktadır. İşe alınma ve eğitim boyunca gösterilen yoğun çaba, süregelen sosyalleşme ve performansın izlenmesi uygun rol icrasını dayatmaktadır. Eğitim, geribildirim, tartışma, ritüeller, hikayeler, mitler, model gözleme gibi faktörlerle çalışan, içeriği, yoğunluğu ve sergilenmesi ve vurgulanması gereken değişik duyguları öğrenmektedir. Ayrıca, sergilenen kurallara uygunluk ve bunların içselleştirilmesi de ödüller ve cezalar ile sürdürülmektedir. Normatif ya da grup kontrolünde son nokta olan bu mekanizmalar (Ashforth ve Humphrey 1993), çalışanlara, çalışma rollerindeki önemli bir öğenin uygun duyguların sergilenmesi olduğuna dair güçlü bir sinyal göndermektedir (Morris ve Feldman 1996).

Tatlı dilli olmak duygusal emeğin sergilenmesinde açıkça bir avantajdır, çünkü Morris ve Feldman'ın (1996) belirttikleri gibi kişinin tabiatı işiyle uyuyorsa bu durum, yatkınlık ile işte sergilenmesi beklenen duyguların ifadesi arasında bir uyum olduğundan dolayı memnuniyet derecesini artırır. Aynı zamanda duygusal emeğin sergilenmesinde duygusal zekânın yeri de düşünülmesi gereken önemli bir öğedir. Salovey ve Mayer (1990: 189) duygusal zekâyı 'bir kimsenin, diğerleri arasında bir ayırım yapabilmek ve bu bilgiyi düşünce ve eylemlerinde kullanmak için, kendi ve ötekilerin hissiyat ve duygularını izleme yeteneğini içeren sosyal zekânın bir alt kümesi' olarak tanımlamaktadırlar. Duyguların düzenlenmesi (örneğin, kamuoyunca kabul edilemez duygusal tepkilerin sınırlandırılması bireyin toplumdaki rolleri ile ilgili olarak kendi sosyal inançlarından ve diğerlerinin bu rollere dair beklentilerinden kaynaklanmaktadır) duygusal zekası gelişmiş bireylerde temel önemdedir. Başka bir deyişle, duygusal zekası gelişmiş bireyler sergilenen duygular ile ilgili sosyal kuralların olduğunu bilirler ve kendi eylemlerini bu kurallara göre düzenlerler. Bu durum bu kişilerin önceliklerini nasıl düzenlediklerini etkiler, onlara rehberlik eder ve onları bir grubun ve örgütün üyesi olma durumuna uydurur. Öyleyse, katılımcıların duygusal zekaları işlerini kolaylaştırır mı?

Bu araştırmanın çalışanların stres kaynağının müşteriler değil çalışma koşulları olduğuna dair bulguları, iş ile ilgili stres kaynakları, özellikle aşırı çalışma, zaman baskısı ve rol çatışmalarının zor müşterilerle ilgilenme gibi müşterilerden gelen stres kaynaklarından daha güçlü bir duygusal tükenmeye yol açtığına dair daha önceki çalışmaların bulgularıyla uyumaktadır (Lee ve Ashforth 1996; Schaufeli ve Enzmann

1998). Dahası Schaufeli ve Enzmann (1998) iş yoğunluğu ve tükenmişlik arasında belirtilen yüksek korelasyonun görevlerle ilgili ve müşterilerle ilgili işlerin özelliklerinin kavramsal olarak üst üste gelişlerinden kaynaklanabileceğini belirtmektedirler. Örneğin müşterilere hizmet vermeleri (müşterilerle ilgili iş) ve aynı zamanda mümkün olduğunca çok sayıda çağrıya cevap vermeleri (iş yükü) beklenen çağrı merkezi çalışanları, zaman baskısı ve / veya rol çatışması yaşayabilirler. Deery ve diğerlerinin (2004) analizleri aşırı iş yükü ile çalışan ve kendilerinden oldukça hızlı olmalarını beklenen çalışanların önemli ölçüde duygusal tükenmişliğe uğrama eğilimi taşıdıklarını göstermektedir. Ancak alınan karşılığın, yan ödemelerin ve yararlanılan imkanların çalışanları zor çalışma koşullarını kabul etmede ikna etmesi ve duygusal tükenmişlik deneyimlerine alıştırması Lewing ve Dollard'ın (2003) çalışmasını desteklemektedir. Ayrıca bir katılımcının, gerçekten hissedilen duygulara değil de sergilenmesi istenen duygulara dayalı örgütçe belirlenen kurallara uymasından kaynaklanan bitkinliğe rağmen çağrıları cevaplama yeteneğinin bu çalışanın, kendisini bilişsel olarak durumdan ayrı tutmasına ve objektifliği ile duygusal dengesini sürdürmesine imkan vermesi de mümkündür (Ashforth ve Humphrey 1993). Böylece duygusal emeğin etkileşimin düzenlenmesi ile iş başarısını kolaylaştırıp kolaylaştırmadığı sorusu araştırmanın dikkatini hak etmektedir. Aynı zamanda, katılımcıların işyeri taleplerini alıcının almış olduğu işin muhafazası ve yeni işlerin elde edilmesi için hürmet göstermek zorunda oldukları alıcı şartnamesi olarak kabulleri, örgütsel sosyalleşmenin gücünü yansıtmaktadır. Collinson (2003) örgütlerin sadece ürün ve hizmet üretmediklerini aynı zamanda insanlar da ürettiklerini belirtmektedir.

Müşterilerin katılımcıları hem neşelendirmesi hem de kızdırması, Benson'un (1986) müşterilerin hem dost hem de düşman olduklarına yönelik iddiasını örneklendirmektedir. Kızgın müşterilerin hizmet işlerindeki sosyal ilişkilerin sistematik bir bölümü olduğuna inanan Korzcynski (2003) yüz yüze temasın ya da fiziksel yakınlığın yokluğundan dolayı argo ve düşmanca davranışların telefon görüşmelerinde yüksek olabileceğini ve öfkeli müşterilerin çalışanları üzdüğünü, keyifsizlik ve moral bozukluğu başlattıklarını göstermiştir. Ancak Morris ve Feldman (1996), müşterilerin etkileşim alanı dışında oldukları zamanlarda çalışanların da kuralları ihlal etmeden hissettikleri duyguları ifade edebildiklerini belirtmektedir. Korzcynski'nin (2003) çalışmasında da, şu anki çalışmada olduğu gibi, yönetim, çalışana öfkeli müşterilerle başa çıkmak için değişik mekanizmalar vermektedir. Bilişsel yeniden yapılanma terimleriyle söylenecek olunursa, çalışanlara olaya bakış tarzlarıyla durumları üzerindeki kontrollerini sürdürebilecekleri, kendi kişiliklerini olaydan uzaklaştırmaları ve müşteriye kişisel olarak dikkate almamaları gerektiği anlatılmaktadır. Ayrıca işletmenin de müşteriyle temasın memnuniyetini kutlayan ortak ritüeller geliştirmesi, bazı kazançlar sağlamanın bazı acılara değdiğini göstermektedir. Bunun dışında işletme, başarının topluluklarla ilgisini de Noon ve Blyton'un bu grupların iş için rıza ve dirençten oluşan ilginç bir karışım olarak hizmet ettiklerine dair uyarısına



rağmen, anlamıştır. Görevlilere işlerinden kaynaklanan gerilimi atlatmada yardımcı olmak için bu topluluklar işyerinin sosyal düzenini korumakta ve işgücü devrini azaltmakta, yönetim gereklerini kolaylaştırmaktadırlar. Ancak bu gruplar, aynı zamanda direnç ve yönetim için kontrolü zorlaştıran işyeri ilişkileri sağlayan güçlü enformel alt kültürler de geliştirebilmektedirler.

Müşteri ile etkileşime ve duygusal emeğe dayanan yetenekler sempatiye, edilgenliğe, iletişime ve insanları iyi hissettirmeye dayalı efeminen bir yönelimi vurgulamaktadır. Belt ve diğerleri (2002), hizmete dayalı ekonomilerde kadın çalışanlara olan talebin bu inançtan dolayı yükseldiğini ve bu efeminen niteliğin aranan çok değerli bir istihdam tipi olduğunu açıklayan çalışmaları tekrarlamışlardır. Hindistan özelinde bu inancın işe alım stratejilerinde ne kadar etkili olduğunu incelemek ve işgücünde büyüyen bir efeminizasyonun ya da bu yöndeki bir eğilimin olup olmadığının belirlenmesi için ampirik araştırmalara ihtiyaç vardır.

Duygusal emeğin sonuçları bağlamında çalışanların deneyimlerinde kıdemin rolü, bu çalışmada saptanmamıştır ancak yapılacak başka araştırmalar için düşünüldüğünde oldukça önemli bir faktör konumundadır. Deery ve diğerleri (2004) uzun süre hizmet işlerinde çalışanların bundan dolayı çalıştıkları işletme ya da altında buldukları istihdam rejiminin tipi ile ilgisi olmaksızın daha çok tükenmişliğe ve duygusal gerginliğe konu olduklarını göstermişlerdir. Bu bağlamda, yine de yöneticilerin, çalışanların durumları üzerinde önemli bir rol oynadıkları belirtilmelidir. Yöneticilerin desteği sadece yüksek iş tatmini ile ilişkili değil aynı zamanda düşük duygusal tükenmişlik ile de bağlantılıdır. Bu sonuçlar, insanlar arası iletişim becerisi iyi düzeyde olan ve çalışanlarını dinlemeye ve iş ile ilgili konularda onlara yardımcı olmaya istekli olan bu üstlerin iş tatmininin düzeyini yükseltebileceği ve tükenmişlik düzeyini azaltabileceğini göstermektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi, outsourcing duygusal emeğe yeni boyutlar eklemekte, çağrı merkezlerine yerleştirilmiş çalışanlara yönelik talebi arttırmaktadır. Ancak, bir takma isim kullanma, dil aksanı geliştirme ve hizmet verilen ülkede yerleşik olduğunu söylemenin haricinde katılımcıların müşterilerin ırkçı tepkilerine yönelik deneyimleri outsourcing alanı ile ilgili önemli bir boyutu aydınlatmaktadır. Outsourcing gelişmekte olan ekonomilerde istihdam ve gelir kaynağı olarak hoş karşılanırken, işletmeler tarafından da maliyetleri azaltan ve verimliliği arttıran bir araç olarak övülmektedir (Chithelen 2004). Ancak küresel entegrasyon ve vatandaşlığın ve sınırsızlığın günümüzde insan varlığı için bir slogan olarak yükseldiği ve farklılıkların ve insan haklarının geniş çapta tartışıldığı ve medeniyetin evrilmesinin bir alamet-i farikası olarak devam ettirildiği bir zamanda etnik sınırlandırmaların sürmesi, devam eden söylemlerin başarısını sorgulamayı gerektirmektedir. Genel olarak küresel işletme için, özellikle outsourcing bakımından, ırkçı yaklaşımların sonuçları, belirtileri ve

etiyojisi başka incelemeleri gerekli kılmaktadır. Bu tepkilerin ne kadarının tek başına önyargıyla ilgili olduğu buna karşın ne kadarının müşterilerin kendi ülkelerindeki işsizlik ve iş kaybı ile ilgili olduğu değerlendirilmeye muhtaç bir konudur. Bu gibi hassas konularla başa çıkmada ve sonuçlarında, duygusal emeğin rolünü bulmak için ampirik incelemeler gerekmektedir.

---

**TEŞEKKÜR:** Bu araştırma Indo-Dutch Programme on Alternative Development (IDPAD) proje 5.5.26. tarafından mali olarak desteklenmiştir.

Premilla D'Cruz, Örgütsel Davranış alanında Indian Institute of Management'da (Vastrapur, Ahmadabad, 380 015, Gujarat, Hindistan) yardımcı doçent doktordur. E-Posta: [premilla\\_dcruz@yahoo.com](mailto:premilla_dcruz@yahoo.com); [pdacruz@iimahd.ernet.in](mailto:pdacruz@iimahd.ernet.in)

Ernesto Noronha, Örgütsel Davranış alanında Indian Institute of Management'da (Ahmadabad, Gujarat, Hindistan) doçent doktordur. E-Posta: [ernesto\\_noronha@yahoo.com](mailto:ernesto_noronha@yahoo.com)

## KAYNAKÇA

ASHFORTH, B.E. ve HUMPHREY, R.H. (1993). "Emotional Labour in Service Roles: The Influence of Identity", *Academy of Management Review*, 18(1): 88–115.

BABU, R. (2004). "Cybercoolies in BPOs", *Economic and Political Weekly*, 39(5): 492–97.

BELT, V., RICHARDSON, R. ve WEBSTER, J. (1999). "Smiling Down the Phone: Women's Work in Telephone Call Centres", *Workshop on call centres*, March 1999, London School of Economics, London.

BELT, V., RICHARDSON, R. ve WEBSTER, J. (2002). "Women, Social Skill and Interactive Service Work in Telephone Call Centres", *New Technology, Work and Employment*, 17(1): 20–34.

BENSON, S. (1986). *Counter Cultures*. University of Illinois Press Chicago.

BISHOP, A. ve SCUDDER, J. (1991). *Nursing: The Practice of Caring*. National League for Nursing Press, New York.

CHITHELEN, I. (2004). "Outsourcing to India: Causes, Reaction and Prospects", *Economic and Political Weekly*, 39(10): 1022–24.

COLLINSON, D. (2003). "Identities and Insecurities: Selves at Work", *Organisation*, 10(3): 527–47.

CRABTREE, B.F. ve MILLER, W.L. (1992). *Doing Qualitative Research: Multiple Strategies*. Sage, California.

D'CRUZ, P. ve NORONHA, E. 2006. "Being Professional: Organizational Control in Indian Call Centres", *Social Science Computer Review*, 24(2): 342–61.

DEERT, S., IVERSON, R. ve WALSH, J. (2002). "Work Relationships in Telephone Call Centres: Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal", *Journal of Management Studies*, 39(4): 471–96.

DEERT, S., IVERSON, R. ve WALSH, J. (2004). "The Effect of Customer Service Encounters on Job Satisfaction and Emotional Exhaustion", in S. Deery and N. Kinnie (eds), *Call Centres and Human Resource Management*. Palgrave, New York.

DEERY, S. ve KINNIE, N. (2004). "Introduction: The Nature and Management of Call Centre Work", in S. Deery and N. Kinnie (eds), *Call Centres and Human Resource Management*. Palgrave, New York.

DORMANN, C. ve ZIJLSTRA, F. (2003). "Call Centres: High on Technology, High on Emotions", *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 12(4): 305–10.

ERICKSON, R.J. ve WHARTON, A.S. (1997). "Inauthenticity and Depression: Assessing the Consequences of Interactive Service Work", *Work and Occupations*, 24(2): 188–213.

HOCHSCHILD, A.R. (1983). *The Managed Heart*. University of California Press, Berkeley.

HOLMAN, D.J. (2003). "Call Centres", in D. J. Holman, T. W. Wall, C. W. Glegg, P. Sparrow ve A. Howard (eds), *The New Workplace*. Wiley, Chichester.

HUWS, U. ve FLECKER, J. (eds). (2004). "Asian Emergence: The World's Back Office", Report no. 409, Institute of Employment Studies, Brighton.

- KORCZYNSKI, M. (2003). "Communities of Coping: Collective Emotional Labour in Service Work", *Organisation*, 10(1): 55–79.
- LEE, R.T. ve ASHFORTH, B.E. (1996). "A Meta-analytic Examination of the Correlates of Three Dimensions of Job Burnout", *Journal of Applied Psychology*, 81(2): 123–33.
- LEWIG, K.A. ve DOLLARD, M.F. (2003). "Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Call Centre Workers", *European Journal of Work and Occupational Psychology*, 12(4): 366–92.
- LOCSIN, M. (2007). "Overview of the Philippines Outsourcing Industry", Presentation at the 2nd International Talking Across the World Conference, Manila 31 May–2 June 2007.
- MARSHALL, C. ve ROSSMAN, G.B. (1999). *Designing Qualitative Research*. Sage, California.
- MIRCHANDANI, K. (2003). "Making Americans: Transnational Call Centre Work in India", Third Critical Management Studies Conference, Lancaster University, UK.
- MORRIS, J.A. ve FELDMAN, D.C. (1996). The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labour. *Academy of Management Review*, 21(4): 986–1010.
- National Association of Software and Service Companies (NASSCOM). 2007. *India ITES-BPO Strategy Summit 2007–Background and Reference Source*. New Delhi: NASSCOM.
- NASSCOM-McKINSEY. (2005). *Extending India's Leadership of the Global IT and BPO Industries*. NASSCOM-McKinsey, New Delhi.
- NOON, M. ve BLYTON. P. (1997). *The Realities of Work*. Basingstoke: Macmillan.
- NORONHA, E. ve D'CRUZ, P. (2006). "Organising Call Centre Agents: Emerging Issues", *Economic and Political Weekly*, 27 May, 2115–21.
- RAY, M.A. (1994). "The Richness of Phenomenology: Philosophic, Theoretic, and Methodologic Concerns", in J. M. Morse (ed.), *Critical Issues in Qualitative Research Methods*: 117–33. Thousand Oaks, Sage, CA.
- ROSE, E. ve WRIGHT, G. (2005). "Satisfaction and Dimensions of Control Among Call Centre Customer Service Representatives", *International Journal of Human Resource Management*, 16(1): 136–60.

SALOVEY, P. ve MAYER, J.D. (1990). "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3): 185–211.

SCHAUFELI, W. ve ENZMANN, D. (1998). *The Burnout Companion to Study and Practice*, Taylor and Francis, London.

STRAUSS, A. ve CORBIN, J. (1998). *Basics of Qualitative Research*. Sage, California.

TAYLOR, P. ve BAIN. P. (2004). "Call Centre Offshoring to India: The Revenge of History", *Labour and Industry*, 14(3): 15–38.

TAYLOR, P. ve BAIN. P. (2005). "India Calling to the Faraway Towns": The Call Centre Labour Process and Globalisation', *Work, Employment and Society*, 19(2): 261–82.

THOMPSON, C. (1999). "If You Could Just Provide Me with a Sample: Examining Sampling in Qualitative and Quantitative Research Papers", *Evidence Based Nursing*, 2(3): 68–70.

<http://ebn.bmjournals.com/cgi/content/full/2/3/68> (retrieved on 20 October 2005).

THOMPSON, P., WARHURST, C. ve CALLAGHAN, G. (2001). "Ignorant Theory and Knowledge Workers", *Journal of Management Studies*, 38(7): 923–42.

Van MANEN, M. (1998). *Researching Lived Experience*. Canada: Althouse. Walker, M. and J. Gott. 2007. 'A Global Market for Services: Highlights of A.T. Kearney's Global Services Location Index 2007', in NASSCOM (2007), *India ITES-BPO Strategy Summit 2007–Background and Reference Source*: 28–31. NASSCOM, New Delhi.

ZAPF, D., VOGT, C., SEIFERT, C., MERTINI, H. ve ISIC, A. (1999). "Emotion Work as a Source of Stress", *European Journal of Work and Occupational Psychology*, 8(3): 371–400.

ZAPF, D., ISIC, A., BECHTOLDT, M. and BLAU, P. (2003). "What is Typical for Call Center Jobs? Job Characteristics, and Service Interactions in Different Call Centres", *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 12(4): 311–40.