

# İSDKK Çağrı Merkezleri: Psikososyal Sorunlar ve Bunlarla İlişkili Etik Muammalar\*

## BPO Call Centres: Psychosocial Issues and Related Ethical Conundrums

Nalini Bikkina\*

**Özet:** İş süreçlerinin bir kısmını dışarıdan sağlayarak yürütmeyi sağlayan *İş Süreçleri Dış Kaynak Kullanımı* (Business Process Outsourcing- BPO) endüstrisi, yarı eğitilmiş gençlere yeni iş alanları yaratmak ve binlerce genci bünyesine almak noktasında yıllık yüzde elli oranında oldukça büyük bir hızla büyümektedir. Ancak bu büyümenin yanı sıra önemli sosyo-psikolojik ve ergonomik sorunlar da doğurmaktadır. Bu sorunlardan en belirginini, aşırı tüketim alışkanlığıdır. Bunun yanında Hindistanlıların batılı müşterilere hizmet sağlamaları için gereken unsurlar ile kendi kültürleri arasındaki gerilimler bağlamında ortaya çıkan kimlik inşası sorunları da bulunmaktadır. Bu sorunlar içerisinde farklı durumlarda farklı kimliklere bürünmek, takma isimler kullanmak ve aksanlarını batılılara benzetmek sayılabilir. Bu çalışanların hemen hepsinde kendilerini Hindistanlı olarak tanımlamaktan kaçınma duygusu görülmekte ve kendi kültürlerinden utanılmaktadırlar. Rastgele cinsel ilişki neredeyse bir norm hâline gelmiştir. Bu işin tabiatı tükenmişliğe ve stresle ilişkili diğer sorunlara yol açmaktadır. Bütün bu sorunlara rağmen BPO yöneticileri iş yerinde karşılaşılan sorunların çözümü için psikolojik danışman veya desteğe de sıcak bakmaktadırlar. Bu çalışmada çağrı merkezlerinde dış kaynak kullanımı çerçevesinde istihdam edilen çalışanların karşı karşıya kaldıkları açmazlar özetlenmiş, bunların çalışma kültürüne etkileri belirlenmeye ve kısa ya da uzun vadede psikolojik uyum problemleri yaratabilecek nedenler tespit edilmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** BPO'lar, dış kaynak kullanımı, psikolojik sıkıntı, çağrı merkezleri, Hindistan.

**Abstract:** BPO is one of the fastest growing segments of the Information Technology Enabled Services industry in India. NASSCOM reported a faster than ever growth in the BPO industry in the country. Even as the industry grows at a breakneck pace over of 50 per cent per annum in terms of job creation, sucking in thousands of young, barely-educated workers from all over the country, it is spawning socio-psychological and ergonomic problems on an unprecedented scale. One obvious consequence was an excessive onset of consumerism. There are the complex issues of identity construction, as Indians navigate the tensions between their culture and the requirements of service provision for western customers, including practices such as locational masking, adopting pseudonyms and accent neutralization. There is also a nearly all pervading sense of shame and shyness in identifying themselves with Indian tradition and culture. Young folk, all of 18-19 aspire to get a BPO job. Truncating education at the Pre-university level is an option today. Sexual promiscuity is fast becoming a norm. The very nature of work has resulted in employee burnout and other stress-related disorders. Despite all this evidence, BPO administrations are averse to employing counselors on board to provide for support to distressed employees. The aim of this paper therefore is to bring into fore certain dilemmas faced by employees of BPO call centres in India and to identify adverse impacts of the work culture, which tend to result in a psychological disorientation in the short term and distress in the long run. This paper also advocates active and on-site psychosocial support systems to the employees of these concerns.

**Key words:** BPOs, psychological distress, call centres.

---

\* Makalenin geniş Türkçe özetidir. *İş Ahlakı Dergisinde* İngilizce olarak yer verilen makalelerin geniş Türkçe özetleri yayımlanmaktadır.

\*\* Dr., yönetim alanında yardımcı doçenttir. Çalışma alanları; yönetim psikolojisi ve parapsikolojidir.

*İletişim:* GITAM Institute of Management 501, Elegant Empire Balayya Sastry Layout Visakhapatnam  
-530 013

Ş nalini@gitam.edu

*İş Süreçleri Dış Kaynak Kullanımı* (İSDKK / Business Process Outsourcing - BPO) dünyada devam eden ekonomik darboğaz, ücretlerin düşmesi ve teknolojik gelişmelerin etkisi ile genişleyen, bilgi teknolojilerine dayalı hizmetlerin en çabuk gelişen bölümlerinden birisidir.

NASSCOM araştırma şirketi yayımladığı raporda ilk defa bu kadar hızlı *Dış Kaynak Kullanımı* (DDK) endüstrisiyle karşı karşıya olduğumuzu vurgulamaktadır. BPO endüstrisinde şimdiye kadar görülen en hızlı büyümenin Hindistan'da olduğu görülmektedir. Bu sektör Hindistan'da Jack Welch'in liderliğinde GE'nin erken hamleleri olarak başlatılmıştı. Şimdilerde ise GENPACT, WNS gibi birkaç milyar dolarlık iş hacmine sahip şirketlerin yanında orta ya da küçük firmaların da yatırım yaptıkları bir alandır. Bu küçük firmalar büyük firmalara alternatif olma ve hatta sektöre hâkim olma yolunda hızla ilerlemektedir. DDK böylesine büyürken beraberinde aynı büyüklükte psikolojik sorunlar da ortaya çıkarmaktadır. DDK'nın maliyetleri etkinlik açısından ve işlevsel perspektifle araştırmalara konu olmuş ancak etik perspektifli çok az araştırmaya konu olmuştur.

İstihdamda yüzde elli gibi baş döndürücü bir artış yaratarak büyüyen bu sektör, binlerce az eğitilmiş genç çalışanı kendisine çekmektedir. Fakat öngörülemez sosyal ve ergonomik problemleri de çoğaltmaktadır. Çok sayıda DDK çalışanı hayatı üzerindeki kontrolünü kaybederek madde bağımlılığına, suça, kültürel dokuya aykırı ve seçici olmayan cinsel yaşama, depresyon ve intihar girişimlerine duçar olmaktadır. Her iş ortamında, ortam kaynaklı sorunların olması doğaldır. DDK'yı bu kadar yaygın ve telaşlandırıcı kılan endüstrinin kendine has doğasından kaynaklanmaktadır: Daha önce hiçbir çalışan bütün endüstriye neredeyse tamamen kendi başına girmemişti; beyaz yakalı çalışan genç nesil ailelerinin yaşadıkları yerden uzaklarda gecelere dek yalnız başına çalışıp yaşamamıştı; daha önce hiçbir zaman bir sektör böylesine cezbedici ve nispeten daha iyi maddi imkânlar sunarak gençleri kendine çekmemişti...

Bu araştırmanın amacı Hindistan'daki çağrı merkezleri çalışanlarının karşılaştıkları ikilemlere dikkat çekmek ve kısa dönemde psikolojik yönelim bozukluğuna, uzun dönemde ise kaygı ve psikolojik baskıya sebep olan iş kültürünün istenmeyen etkilerini tanımlamaktır.

## **Aşırı Tüketim**

Çağrı merkezleri çalışanlarında gözlemlenen en belirgin sorunlardan bir tanesi aşırı tüketim alışkanlığının ortaya çıkmasıdır. Aldıkları kredi kartla-

rı onların ödeme kapasiteleri üzerinde alışveriş yapmalarına sebep olmuş; özellikle elektronik aletler, cep telefonları, giyim ve aksesuar, fast food, eğlence, özellikle bar kültürüne kapılma bağlamında artan bir tüketim vücut bulmuştur. DDK'nın müreffeh siteleri, Hindistan coğrafyasının kanyan yarasıdır.

## Kimlik Krizi

Hizmet ettikleri müşterilerin niteliği dolayısıyla çağrı merkezi çalışanları, sahte kişiliklere bürünüp farklı aksanları taklit etmektedirler. Tahmin edilebileceği gibi gerçek insandan sahte insana dönüşmek o kadar basit bir süreç değildir. “Natraj” “Natt”e dönüştüğünde çağrı merkezi mekânı sadece geçici kimliğin başladığı yer değil bilakis asıl kimliğin ve kişiliğin daha değersiz görülmeye başladığı yer olmuştur. Bu edinilen yeni aksanla kişi daha saygıdeğer ve “cool” algılanmaktadır. Bu da şahit olduğumuz farklı bir zihinsel köleliktir. Ama bu daha sinsî ve daha yıkıcıdır.

Monoton, tamamen iş merkezli, kendini tekrar eden çalışma şartları da olayı daha kötü hâle getirmektedir. Çalışanlar genellikle kısa aralar vermekte ve sonra yeniden birbirine benzer kaygısız müşterilerle muhatap olmaktadır. En önemlisi ise bu meslekte kariyer ilerlemesi oldukça yavaştır. Çağrı merkezine başlayan herkes sonuçta takım lideri veya yönetici rollerine yükselememektedir.

İş ortamı da kendine özgü bir yapıdadır. Çağrı merkezi çalışanları iş yerinde birbirlerine oldukça yakın mesafelerde oturmakta, hatta aileleri ile yaşamayanlar ya beraber yaşamakta ya da çok yakın yerlerde oturmaktadır. Çalışanların bu şekilde çok uzun zamanı birlikte geçirmeleri kişisel yaşamlarla iş yaşamlarını iç içe geçirmekte, bu durum da mesai arkadaşları arasında sorunlara yol açabilmektedir.

## Yabancı Kültür ve Lisan İthalinin Olumsuz Sonuçları

Kimlik inşasında karmaşık süreçler söz konusu olmaktadır. Örneğin Hintliler kendi kültürleriyle batılı müşterilerin gereksinimleri arasında doğan gerilimi yönetmek durumunda kalmaktadırlar. Bu bağlamda yerel aidiyetleri gizlemek ve kökenleri reddetmeyle sonuçlanabilecek takma ad kullanma yoluna gidilmektedir.

DDK iş tecrübesinin kendi kültürünü getirmeyeceği düşünülemez. Bugün çalışanların ekranda görünen isimleri yarın gerçek isimleri hâline gelecek; Joe, Tim, Jimmy... DDK ortamı tamamen batılı bir ortam hâindedir. Bu

kültüre göre giyinilmekte, konuşulmaktadır. Çalışanların Idaho, Teksas veya Boston'daki müşterileriyle iletişim kurabilmek için isimlerini, kişiliklerini değiştirmeleri şirket tarafından beklenen bir durum olmaktadır.

## Eğitime Ket Vurma

Eğitim, Hindistan'ın kent merkezlerinde hem erkek hem de kızlar için, varoşlarda ise erkekler için her zaman temel amaç olmuştur. Bugün ise şartlar değişmiştir. 18-9 yaşlarındaki gençler kendi paralarını kazanmak hevesiyle DDK'dan iş kapmaya çalışmakta, çalışma hayatına atılmaktadırlar. Bu da hindistanda eğitimsiz bir telefon operatörü ordusunun oluşmasıyla sonuçlanmıştır. İş devam ettiği süreçte sorun olmasa da iş durduğunda Hindistan'da eğitimsiz bir kitle oluşacaktır. Böyle bir durumda iki milyon yetersiz eğitilmiş, düşük becerili ve yüksek gelire alışmış telefon operatörleri ortaya çıkacaktır.

## Seçici Olmayan Cinsellik

DDK çalışanlarının çoğu genç tecrübesiz henüz yeterli olgunluğa erişmemiş ve bir anda para baskılarından kurtulma anlamında özgürlük elde ettiklerinden bu edinimlerle nasıl başa çıkacağını bilmezler. Buna bir de gece çalışması, sıkıcı bir işten gelen bıkkınlık ve aynı hareketli ortamda karşıt cinslerin birbirine yakın durmasını ekleyince rastgele cinsel ilişki anlayışı kaçınılmaz hâle gelmekte, şehvet ve aşk arasındaki çizgi gittikçe bulanıklaşmaktadır. Evlilik öncesi ilişkiler, eş değiştirmeler, lezbiyenlik ve cinsel özgürlük adına rastgele ilişkilerin tercih edilmesi, önümüzde mayalanan bir kültürel çöküntüyü haber vermektedir. Bu durum özellikle küçük kasabalardan gelenler için daha vahimdir.

## İşe Bağlı Stres ve Diğer Psikolojik Sorunlar

BPO'ların denizaşırı müşterilere hizmet verdiği Hindistan gibi ülkelerde, çalışanlar gece vardiyalarına kaldığından dolayı sorun daha da karmaşık hâle gelmektedir. Vardiyalarda sürekli çalışmak ve müşterilerle stresli konuşmalara girmek fiziksel ve ruhsal tükenmişliğe yol açmaktadır. İş yerindeki strese ek olarak kişisel tutumlar, bazı çalışanların disiplinsiz yaşam tarzları sorunları arttıran diğer unsurlardır.

Monoton fakat stresli iş yükü, erken yaşta iyi maaşla işe başlama bazı çalışanları yüksek riskli davranışlara sürüklemektedir: alkol bağımlılığı, madde kullanımı ve serbest cinsellik. Ayrıca DDK çalışanlarının suça karıştığına dair raporlar da vardır.

## Psikolojik Yardım

Bu endüstri ülkenin gayri safi milli hâsılasına büyük bir katkı sağladığından bireyler düzeyinde henüz incelenmemiş yukarıda sıraladığımız konular bulunmaktadır. BPO yöneticileri iş yerinde sıkıntı yaşayan çalışanlara destek sağlayacak psikolojik danışman istihdamından kaçınmaktadırlar. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlara tam zamanlı danışmanlık sağlanması söz konusu olduğunda müdafaacı bir görünüm sergilemektedir. Hatta bazı BPO birimleri, insan kaynakları uygulamalarına, iş yaşamının kalitesinin artırılmasına ve çalışanların refahlarının sağlanmasına yönelik incelemelerin yapılmasına bile karşı çıkmaktadırlar. Bu bağlamda özetle geleneksel insan kaynakları uygulamalarının ötesine geçecek çalışmalara oldukça fazla miktarda ihtiyaç duyulduğu ifade edilebilir.

Bu kurumlarda, Çalışan Yardım Programları uygulamak gibi etik hizmetler, çalışanları elde tutma, işe daha iyi bağlanmalarını sağlama ve mutluluklarını arttırma gibi sonuçlar doğuracaktır. Firmalar bu alanda rehberler hazırlamalı ve bunun dış kaynak olarak hizmet sağladıkları toplulukları nasıl etkilediğine bakmalıdırlar.