



**T.C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ÇALIŞMA SOSYOLOJİSİ BİLİM DALI**

**ÇAĞRI MERKEZLERİNDE DENETİM-DİRENİŞ  
İLİŞKİLERİ BAĞLAMINDA ENFORMEL  
ÖRGÜTLENMENİN KOŞULLARI VE SONUÇLARI:  
ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI DERNEĞİ ÖRNEĞİ**

**(DOKTORA TEZİ)**

**Şafak TARTANOĞLU**

**BURSA-2014**





**T.C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ÇALIŞMA SOSYOLOJİSİ BİLİM DALI**

**ÇAĞRI MERKEZLERİNDE DENETİM-DİRENİŞ İLİŞKİLERİ  
BAĞLAMINDA ENFORMEL ÖRGÜTLENMENİN  
KOŞULLARI VE SONUÇLARI:  
ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI DERNEĞİ ÖRNEĞİ**

**(DOKTORA TEZİ)**

**Şafak TARTANOĞLU**

**Danışman:**

**Yrd.Doç. Dr. Memet ZENCİRKIRAN**

**BURSA-2014**

T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Sosyolojisi Bilim Dalı'nda 710813005 numaralı Şafak TARTANOĞLU'nun hazırladığı "Çağrı Merkezlerinde Denetim-Direnış İlişkileri Bağlamında Enformel Örgütlenmenin Koşulları ve Sonuçları: Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği Örneği" konulu Doktora Çalışması ile ilgili tez savunma sınavı, 29/09/2014 günü 15.00 - 17.00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin .....başarılı..... (başarılı/başarısız) olduğuna .....oybirliği..... (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.


Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu  
Başkanı)

Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

İrd. Doç. Dr. Memet ZENCİRKIRAN  



Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Doç. Dr. Derde Kuşoğlu  



Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Prof. Dr. Vayrı Bostancı  


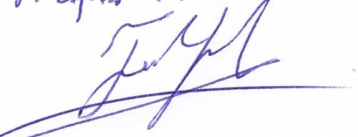
Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Prof. Dr. Serpil ATAÇ  


Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Prof. Dr. Feridun Yılmaz  


29 /09/ 2014

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Şafak TARTANOĞLU  
Üniversite : Uludağ Üniversitesi  
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü  
Bilim Dalı : Yönetim ve Çalışma Sosyolojisi  
Tezin Niteliği : Doktora Tezi  
Sayfa Sayısı : VIII+177  
Mezuniyet Tarihi :  
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Memet ZENCİRKIRAN

### **Çağrı Merkezlerinde Denetim-Direnış İlişkileri Bağlamında Enformel Örgütlenmenin Koşulları ve Sonuçları: Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği Örneği**

Çağrı merkezleri 1990'lı yılların başından beri çalışma hayatında oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Çoğu zaman modern işyerleri olarakda tanımlanan çağrı merkezlerinde işin doğası, emek sürecinin her aşamasının izlenmesine ve denetlenmesine imkan vermektedir. Tam gözetim olanağı, çağrı merkezlerinde mükemmel bir denetim mekanizması kurmayı kolaylaştırmakta, yeni yönetim mekanizmalarıyla çalışanın da rızasının alınmasıyla, burada işyeri direnişine yer kalmadığı savunulmaktadır. Araştırmanın temel sorunsalı, Türkiye'de çağrı merkezlerinde çalışanların farklı boyutlarda direniş gösterdikleri ve bu direniş mekanizmalarını ortaya çıkaran nedenlerin çok boyutlu olduğundan hareketle, özellikle emek süreci perspektifinde denetim-direnış ilişkisinin ortaya konması üzerine kurulmuştur. Burada önemli soru, denetim mekanizmalarına karşı geliştirilen işçi direnişinin kolektif eylem veya örgütlenmeye nasıl dönüştüğü noktasında sorulabilir. Son dönemde çatışma ve direniş biçimlerinin farklı boyutlarda ortaya çıktığından hareketle, konunun incelenmesi gelişmekte olan ülkeler açısından literatür açığının da kapatılması anlamına gelecektir. Emek süreci teorisinin bu noktada ihmal ettiği bir konu işyerinde işçi temsiliyeti üzerinedir. Geleneksel olarak işçi temsiliyeti toplu pazarlık ve sendikalar yoluyla sağlanmaktadır. Ancak post-endüstriyel ekonomide, geleneksel sendikacılığın giderek zayıfladığı bilinmektedir. Literatürde sıklıkla sendikasız işyerlerinden bahsedilmektedir. Bu ortamda işçi temsiliyeti sendika dışı, alternatif örgütlenmeler yoluyla sağlanmaktadır. Sendika dışı işçi örgütlenmeleri geçmişin geleneksel sendika ve kolektif örgütlenmelerinin yerini almaktadır. Bu çerçevede çalışmada Türkiye'de çağrı merkezi çalışanlarını örgütleyen ilk kolektif deneyim olan 'Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği'nin etkinliği ve sürdürülebilirliği çeşitli boyutlarıyla incelenmiştir.

### **Anahtar Sözcükler:**

denetim, direniş, çağrı merkezleri, kolektif eylem, enformel örgütlenme

## ABSTRACT

Name and Surname : Şafak TARTANOĞLU  
University : Uludag University  
Institution : Social Science Institution  
Field : Labour Economics and Industrial Relations  
Branch : Sociology of Management and Work  
Degree Awarded : PhD  
Page Number : VIII+177  
Degree Date :  
Supervisor : Yrd. Doç. Dr. Memet ZENCİRKIRAN

### **The Conditions and Consequences of Informal Organization in the Context of Control-Resistance Relations in Call Centres: The Case of Association of Call Centre Workers**

Call centres have had a dominant role in contemporary working life since the early 1990s. The nature of work in call centres, which are mostly defined as modern workplaces, enables to monitor and control every aspect of the labour process. The possibility of surveillance facilitates a perfect control mechanism in call centres and it is suggested that there is no place for workplace resistance after generating worker consent with the new management practices. The main problem of the study is, to state the control-resistance relation in the context of labour process perspective and also the different and multidimensional resistance potentials of the workers in call centres in Turkey. The important question here is, how worker resistance to control mechanisms transforms into collective worker action or organization. In considering appearance of conflict and resistance in different forms, analysing the subject in terms of developing countries will fill a gap in the literature. Labour process theory mostly neglects the worker representation issue. Worker representation mechanisms historically include collective bargaining and traditional forms of worker organization like trade unions. Traditional models of unionism have sometimes become less appropriate for workers in the post-industrial economy. It is likely that the future trend will be an increase in non-unionised workplaces. Non-union worker organizations are set to continue to replace more traditional and collectivist employee relations. In this perspective, it is aimed to analyse the efficiency and sustainability of the 'Association of Call Centre Workers' which is the first collective organization experience of call centre workers in Turkey.

#### **Keywords:**

control, resistance, call centres, collective action, informal organization

## ÖNSÖZ

Doktora tezimin yazım aşamasında üzerimde emeği olan, yolumu aydınlatan ve destek olan pek çok insan olduğunu belirtmem gerekiyor. En başta bana son derece rahat bir çalışma alanı sağlayan, her konuda yardımcı olan, gözeten ve fikirleriyle her zaman beni destekleyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Memet ZENCİRKİRAN'a teşekkürü bir borç biliyorum. Daha sonra benden hiçbir zaman desteğini ve ilgisini esirgemeyen, bugüne kadarki akademik gelişimimde çok önemli bir yeri olan değerli hocam Prof. Dr. Veysel BOZKURT'un hakkını hiçbir zaman ödeyemeyeceğimi eklemeliyim.

Yine tüm çalışma boyunca desteklerini esirgemeyen tez izleme komitesi üyesi değerli hocalarım Prof. Dr. Serpil AYTAÇ'a ve Prof. Dr. Ferudun YILMAZ'a katkıları için çok teşekkür ediyorum. Prof. Dr. Yusuf ALPER'e, Prof. Dr. Aysen TOKOL'a ve Doç. Dr. İlknur KILKIŞ'a ilgi ve desteklerini hep hissettirdikleri için ayrıca teşekkürlerimi sunuyorum. Prof. Dr. Aşkın KESER ve Yrd Doç. Dr. Selver YILDIZ da bu süreçte beni hep desteklediler.

Zorlu tez yazım sürecinde ve akademik hayatımın her aşamasında tıkanığım her anda, kafamdaki engelleri kaldıran, yol gösteren, destek olmanın yanında bir şeyler üretmenin değerini ve önemini anlamamı sağlayan çok değerli dostum Yrd. Doç. Dr. Şenol BAŞTÜRK'e ve yine her anlamda yanımda olan, dostum ve ekibimizin ayrılmaz parçası Arş. Gör. Burak Faik EMİRGİL'e teşekkürden fazlasını borçluyum.

Bugüne ulaşmamda en büyük payı olan anneme, babama ve kardeşime ise şükranlarımı sözle ifade edemem. Onlar olmadan bu çalışma tamamlanamazdı.

Şafak TARTANOĞLU

Bursa- Eylül 2014

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

I. EMEK SÜRECİ PERSPEKTİFİ	
A. Marx ve Emek Süreci.....	7
1. Emek Sürecinin Genel Karakteri.....	9
a. Emek Gücü – Emeğin Bağımlılığı.....	10
B. Braverman ve Sonrası-Vasıfsızlaşma Tezi.....	15
1. Braverman’ın Analizinde Emek ve Emek Gücü.....	18
2. Emek Sürecinde Vasıf Biçimlenmesi.....	21
a. Vasfın Değişen Yapısı.....	23
C. Emek Sürecinde Kapitalist Denetim.....	28
1. Kapitalist Denetimin Kökeni.....	29
2. Çatışmalı Alan Olarak İşyeri.....	34
3. Burawoy ve Üretimin Siyaseti.....	39
4. Emek Sürecinde Rıza Üretimi.....	41
D. Kapitalist Denetime Karşı Emeğin Direnişi.....	44



II.	ÇAĞRI MERKEZLERİNDE EMEK SÜRECİ	
A.	Çağrı Merkezlerinde Emek Sürecinin Genel Özellikleri.....	53
B.	Çağrı Merkezlerinde Denetim Biçimleri.....	65
C.	Çağrı Merkezlerinde Emegın Direniş ve Başa Çıkma Mekanizmalarının Formel ve Enformel Görünümleri.....	71
III.	EMEĞİN FORMEL VE ENFORMEL ÖRGÜTLENME STRATEJİLERİ	
A.	İşyerlerinde Temsiliyet Boşluğu.....	77
B.	Sendikaların Krizi.....	78
C.	Emegın Direnişinin Bir Biçimi Olarak Enformel Örgütlenme.....	83
D.	Emegın Direnişine Farklı Yaklaşımlar- Beyaz Yakalı Çalışanların Bireysel ve Kolektif Direnme ve Örgütlenme Eğilimleri.....	88

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE ÇAĞRI MERKEZLERİNDE EMEK SÜRECİNİN GENEL GÖRÜNÜMÜ ve ÖRGÜTLENME STRATEJİLERİ

I.	TÜRKİYE'DE ÇAĞRI MERKEZLERİNİN PROFİLİ VE EMEK SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ	
A.	Çağrı Merkezlerinde İstihdamın Yapısı ve İşyerlerinin Dağılımı.....	100
B.	Çağrı Merkezlerinde Çalışma Koşulları ve Emek Süreci.....	109
I.	TÜRKİYE'DE ÇAĞRI MERKEZLERİNDE EMEĞİN DİRENİŞ BİÇİMLERİNİN FORMEL VE ENFORMEL GÖRÜNÜMLERİ	
A.	Türkiye'de Sendikal Hareketin Sınırları.....	116
B.	Çağrı Merkezlerinde Temsiliyet Boşluğu.....	119
II.	ENFORMEL ÖRGÜTLENME ÖRNEĞİ OLARAK ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI DERNEĞİ.....	120

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**TÜRKİYE'DE ÇAĞRI MERKEZLERİNDE ENFORMEL**  
**ÖRGÜTLENMENİN KOŞULLARI ve SONUÇLARI ÜZERİNE BİR**  
**UYGULAMA**

A.	Araştırmanın Sorunsalı.....	123
B.	Araştırmanın Amacı.....	124
C.	Araştırmanın Yöntemi.....	126
	1. Veri Toplama Teknikleri.....	126
D.	Bulgular.....	133
	1. Çalışanların Gözünden Çağrı Merkezlerinde Çalışma Koşulları .....	133
	2. Gerçeğe Çağrı Merkezi ve Derneğe Giden Süreç.....	137
	3. Kolektif Eylem ve Aktiviteler.....	142
	a. Örgütlenme.....	142
	b. Yasal Destek Sağlama.....	144
	c. Kolektif Bilinç Oluşturma.....	146
	4. Dernekle Temasa Geçme Nedenleri.....	146
	5. Çağrı Merkezi Çalışanları Sendikası ve Güncel Gelişmeler.....	149
	SONUÇ.....	152
	KAYNAKÇA.....	157
	ÖZGEÇMİŞ.....	176



## GİRİŞ

Günümüzde üretim biçiminde yaşanan dönüşüm çoğunlukla hizmetler sektörünün genişlemesi ve üretim rejiminin esnekleşmesiyle açıklanmaktadır. Söz konusu dönüşüm geleneksel çalışma biçimlerini ve emek süreçlerini de değişime uğratmakta, işin doğası ve örgütlenmesi farklı biçimlerde gözlemlenebilmektedir. Esnek ve güvencesiz çalışma biçimleri hızla yaygınlaşmakta, bu doğrultuda emeğin örgütlenmesi de giderek zorlaşmaktadır. Çalışma sosyolojisinin de ilgi alanına giren ve uzun yıllardan beri tartışılan bu değişim ve dönüşüm sürecinin çok belirgin bir örneğini oluşturan çağrı merkezlerinde emek sürecinin incelenmesi de, hizmetler sektöründe işin doğasının daha iyi anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

Çağrı merkezleri bilgi toplumunda, büyük şirketlerin yeniden yapılanması, hizmet sağlamaya dönük değişim, taşeronlaşmanın giderek yaygınlaşması, iletişime dayalı çalışmanın yoğunlaşması ve esnek istihdam stratejilerinin önem kazanması gibi örnekleri görülen, çalışmanın geniş dönüşüm süreçlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Brophy, 2010: 471).

Fordist ekonominin katı ve rasyonel yapısı özellikle savaş sonrası dönemde ihtiyaca cevap vermediği için, 1980'lerle birlikte, firmalar varoluş sebepleri olan müşterileriyle daha kalıcı ve yoğun bir ilişki geliştirebilmek için iletişim kanallarına daha fazla önem vermeye başladılar. Çağrı merkezleri tam da bu iletişim kanallarının merkezinde yer almaktadır. Müşterinin istekleri doğrultusunda satış politikalarını oluşturan, maliyetlerini düzenleyen, üretim sürecini dengeye oturtan firmalar için, 20.yüzyılın son yirmi yılında ortaya çıkan çağrı merkezleri, tüm bu ilişkilerin sağlam bir temele oturması için çok önemli bir rol üstlenmektedir (Brophy, 2010: 472).

Müşteri odaklı büyük şirketler için çağrı merkezleri, gelişmiş ülkeler kadar Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler için de artan sayıları ile dikkat çekmekte, finans sektöründen, telekomünikasyona ve son yıllarda yaygınlaşan kamu kurumlarının çağrı merkezi hizmetlerine kadar çok geniş bir ağda hizmet sağlamakta ve modern işyerlerine örnek olarak gösterilmektedir.

Çağrı merkezleri, bilgiye dayalı hizmet üretiminde ve bu hizmetin sağlanmasında çok merkezi bir konuma yerleşmiş; konuyla ilgili olarak işyerlerindeki işin örgütlenmesinden, insan kaynakları yönetimine, çağrı merkezlerinin çeşitli biçimlerine kadar çok çeşitli çalışmalar yürütülmektedir. Çalışmaların büyük bir çoğunluğu, çağrı merkezlerini yeni bir sosyo-teknik bir sistem olarak ele almakta ve bu yönüyle incelemeye değer bulmakta, bu işyerlerinde işin yönetimi sürecine odaklanmaktadır. Diğer çalışmalar ise, çalışanların temsiliyet problemleri, kültürel yönetim, teknolojik değişim, duygusal emek gibi konulara ağırlık vermektedir (Russell, 2008: 196).

Post-endüstriyel toplum tezinin uzantısı olarak çağrı merkezlerini ele alan anlayışa göre, söz konusu işyerleri ve emeğin örgütlenmesi daha çok sınıf çatışmasından uzak olduğu gibi; bağımsız, profesyonel, işyeriyle uyumlu ve iş tatmini yüksek ‘bilgi işçileri’nden oluşmaktadır. Çağrı merkezlerinde çalışma koşulları ve emek sürecinin doğasını inceleyen ikinci görüş ise, emek süreci teorisinden kaynağını almakta ve Braverman (1974)’cı gelenek doğrultusunda, çağrı merkezinde emeğin doğasını daha ziyade denetim, vasıf yapısı ve direnişin oluşma biçimleriyle ele almaktadır. Sözü edilen ilk görüş, daha çok üretimin yeni yönetim biçimleriyle de uyumlu bir biçimde, post-endüstriyel işyerlerinde çalışan ve yönetim arasında bir uyum olduğundan hareketle direnişe yer ve gerek olmadığını savunmakta, emeğin örgütlenmesinin önemsizleştiğine vurgu yapmaktadır. Çağrı merkezi çalışanları da bu doğrultuda, şirket içi yönetim mekanizmalarına bireysel olarak, sendika dışı temsiliyet mekanizmalarıyla katılabilmektedir.

Emek süreci teorisi perspektifinde konuyu ele alan ikinci görüş ise tam tersine, çağrı merkezlerinde denetimin eski ve yeni biçimleriyle halen hakim olduğunu, bunun kimi zaman Taylorist denetim biçiminde, kimi zaman da çalışana sürecin denetiminde sorumluluk aktararak ve özerklik sağlayarak ortaya çıktığını savunmaktadır. Bu anlamda denetimin biçimi, çağrı merkezinin bulunduğu ülke, uluslararası işbölümünde yer aldığı konum ve işin görülüş biçimine göre değişiklik göstermekle birlikte, her işyerinde yoğunlukla etkisini hissettirmektedir. Bunun sonucunda da, çalışanlar hem bireysel hem de kolektif direniş mekanizmalarına başvurabilmekte, geleneksel olarak örgütlenebildikleri gibi, bu işyerlerinde enformel emek örgütlenmelerinin çeşitli örneklerine de sıklıkla rastlanabilmektedir.

Türkiye’de ise konuyu teorinin ışığında inceleyen çalışmalar, çağrı merkezlerinde çalışmanın ve örgütlenmenin özelliklerini daha çok hizmet sektöründe beyaz yakalıların konumu açısından ele almakta, bu kesimin sınıfsal niteliklerinin belirsizliğinden hareketle, yeni bir orta sınıfın oluşumuna vurgu yapmaktadır. Ayrıca söz konusu beyaz yakalı kesimin, yeni bir proleterleşme olgusu ile açıklanabileceği genellemesine varan çalışmalar da mevcuttur. Çağrı merkezi çalışanlarının sınıf haritasında nerede durdukları sorusunu, söz konusu çalışanları 21.yyın proletaryası olarak nitelendirerek cevaplamaktadırlar (Yücesan-Özdemir, 2014: 30). Konuyla ilgili yönetim ve işletme temelli çalışmalar da daha çok çalışanların yönetiminde ve işin örgütlenmesinde karşılaşılan sorunlara eğilmektedir. Konuya emek süreci perspektifinden yaklaşan, çalışanların vasıfları üzerinden ya da denetim mekanizmaları ve çalışanların direnişlerine odaklanan çalışmalar oldukça az sayıdadır.

Çağrı merkezleri hiç şüphesiz, gerek işin örgütlenmesi, gerek yönetimin denetim ve gözetim mekanizmaları -denetimin yapısı ve özellikleri farklılıklar gösterse de-, emeğin direnme potansiyelleri ve gerekliliği gibi pek çok açıdan modern fabrika rejimi görüntüsü çizebilmektedir. Ancak hem çalışanların vasıfsız işçilerden farklı varoluş biçimleri, hem emeğin denetim yoluyla değersizleştirilmesinin farklı görünümleri ve buna bağlı olarak kolektif eylemliliklerinin koşulları dolayısıyla sadece modern fabrikalar olarak ele alınamazlar. Kaldı ki belirtilen bu noktalar ülkeden ülkeye ciddi biçimlerde farklılık gösterebilmektedir. Bu açıdan her inceleme nesnesinin kendi konjonktürel sınırları içinde değerlendirilmesi ve yorum yapılmasında fayda vardır.

Bu çalışma emek süreci teorisi perspektifinden yararlanarak konuya yaklaşmakta ancak Türkiye örneği açısından eleştirel bir tutumu da elden bırakmamaktadır. Çağrı merkezleri de dahil her türlü modern işyerinde, emeğin denetim gerekliliğinin üretim sisteminin yapısı gereği zorunlu olduğu görüşünden hareketle, emeğin denetlendiği her koşulda direnişin de ortaya bireysel ya da kolektif yollarla çıkacağını savunmaktadır.

Kuşkusuz, direniş tamamen bireysel olarak ortaya konarak, süreci değiştirmeye yönelik bir biçim almayabilir. Sınıf bilincinden yoksun bir güdüyle hareket edilerek, kolektif bir yapıda kendini göstermeyebilir. İşçinin işyerine ve çalışma koşullarına yönelik bireysel sorunları üzerinden bir başkaldırı halinde ortaya çıkıp, sorun çözüldükten sonra ortadan kalkabilir. Ancak direnişin bireysel tatminsizliklere yönelik olarak ortaya çıktıktan

sonra rıza gösterme ya da kazanım elde etme ile sonuçlanan boyutunun dışında kolektif biçim alması da söz konusudur. Kolektif direnişin örgütlenmeye dönüşmesiyle oluşan emek örgütleri tarihsel süreçte farklı biçimler almıştır. Tekrar belirtmekte fayda vardır ki, direnişin aldığı veya alacağı biçimler, içinde bulunulan emek rejiminin, üretim biçiminin ve genel ekonomik konjonktürün etkisiyle biçimlenmektedir.

Öte yandan üretimin yeniden yapılanması ve yeni yönetim teknikleri emeğin örgütlenme biçimlerini de farklılaştırmakta ve kolektif temsiliyetin yollarını zorlaştırmaktadır. Endüstri ilişkileri açısından konuya bakıldığında emeğin geleneksel yollarla örgütlenmesi gün geçtikçe zorlaşmakta, sendikalar tüm dünyada örgütlenme problemleriyle baş etmek zorunda kalmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak sendika dışında enformel örgütler, işyerlerinde temsiliyet boşluğunu doldurmak adına önemli bir rol üstlenmektedirler. Çağrı merkezlerinde örgütlenme ise gelişmekte olan ülkelerde endüstri ilişkileri sisteminin özelliklerine de bağlı olarak genellikle formel bir görünüm almakta, sendikaların yaygın olarak örgütlendiği ülkeler söz konusu olmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde ise çalışma koşullarının daha ağır bir biçimde deneyimlenmesi ve örgütlenmede zorluklar çoğu zaman çalışanlar adına bir temsiliyet boşluğu yaratmakta ve bu boşluğun sözü edilen enformel örgütlenmeler ile doldurulmasını kolaylaştırmaktadır.

Bu çalışma, emek süreci teorisini temel alarak, çağrı merkezlerinde, direnişi oluşturan temel belirleyiciler üzerinde odaklanmakta, çalışanların vasıf biçimlenmeleri, gelişmekte olan bir ülkede çalışma koşullarının diğer ülkelere ayrılan özellikleri, çalışanların güvencesizliklerinin değişen yapısı gibi farklı boyutlar üzerinden kolektif örgütlenmeye giden yolun özgün taraflarını tartışmaktadır. Çağrı merkezleri özel konuları gereği, çalışma yaşamında ayrı bir yerde durmakta ve modern kapitalist emek sürecinin pek çok özelliğini örneklemektedir. Çoğunlukla işin ve üretimin örgütlenmesinin tek bir işyeri veya ülke sınırlarını aşarak, küresel üretim sistemi içinde mekansal ve zamansal dönüşümünün ve yeniden örgütlenmenin (Yücesan-Özdemir, 2014: 35) gözlemlenebilir bir örneğini oluştururlar.

Çalışmada çağrı merkezlerinde, direnişi ortaya çıkaran denetimin farklı biçimleri analiz edilmiş, Türkiye’de kolektif eylemliliğin özgün özelliklerine atıf yapılarak enformel örgütlenmenin koşulları ve sonuçları tartışılmıştır. Konuyla ilgili literatür, emek sürecinin öznesi olan işçilere ve öznel deneyimlerine yeteri kadar yer vermemekte, konuyu

derinlemesine inceleme imkanlarından yararlanmamaktadır. Kuşkusuz, kolektif eylemlilik ve emeğin mobilizasyonu, emek sürecinin özellikleri ve yapısından ziyade, öznenin bilinçli ve amaçlı hareketi tarafından da belirlenmektedir. Dolayısıyla, çalışanlarla birebir görüşmek ve çözümlmeyi bu anlamda genişletmek çalışmanın temel amaçlarından biridir.

Bu çerçevede, çağrı merkezlerinde denetim ve çatışmanın, çalışanların direnme eğilimlerinin farklı biçimlerinin -bireysel ve kolektif- oluşma koşullarına ağırlık verilmiş, bu eğilimlerin örgütlenmeye evrilme süreci incelenmiştir. Endüstri ilişkilerinde son yıllarda sıklıkla tartışılan bir konuyu oluşturan sendika dışı yeni emek örgütlenmelerinin, işyerlerinde çalışanlar adına temsil boşluğunu doldurma potansiyelleri, Türkiye’de çağrı merkezi çalışanlarının ilk örgütlenme deneyimi olan ‘Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği’ örneğinde analiz edilmiştir. Dernek kurucuları, üyeleri ve üye olmayan çalışanlar ile yarı-yapılandırılmış görüşmeler ve odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiş, derneğin olağan toplantılarına ve eylemlerine katılımcı olmayan gözlemlerle dahil olunmuştur. Derneğin ortaya çıkışı, derneğe üye olma sebepleri, örgütlenme faaliyetleri, derneğin etkinliği ve sürdürülebilirliği boylamsal bir çalışmayla uzun süreli olarak analiz edilmiştir.

Çalışma iki ayrı temel üzerine oturtulmuştur. Birinci temel, emek süreci teorisinden kaynağını alır. Çağrı merkezlerinde çalışma koşulları, emek sürecinin genel özellikleri, denetimin farklı boyutları, çalışan ve yönetim arasındaki yapısallaştırılmış karşıtlık, çalışanların bu koşullara rıza ya da direniş gösterme pratikleri teorisinin yol göstericiliğinde incelenmiştir. İkinci dayanak noktası ise, endüstri ilişkileri disiplininin yararlanmaktadır. Direnişin kolektif eyleme ve nihayet sendikal, formel bir yapıya dönüşme koşulları, bu noktada emek mobilizasyonunun yapısal özellikleri; örgütlenmenin formelleşemediği noktada oluşan temsiliyet boşluğunun enformel ve yeni aktörler tarafından doldurulmasının sonuçları endüstri ilişkileri disiplini perspektifinde incelenmiştir.

Bu doğrultuda çalışmanın birinci bölümünde, emek sürecinin temel kavramsal çerçevesi özetlenmiş, emek, emek gücü, emeğin bağımlılığı ve vasıfsızlaşma gibi genel olarak Marx ve Braverman’ın temellerini attığı kavram setine, ikinci dalga emek süreci teorisyenlerinin (Edwards, Friedman, Burawoy) katkıları eklenmiştir. Özellikle çalışmanın inceleme alanını oluşturan çağrı merkezleri açısından denetimin kavramsal arka planı, çalışan direnişinin koşullarının anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Daha sonra teorisinin



temellendiği alana çağrı merkezlerinde emek sürecinin genel özellikleri oturtulmuş, dünyada çağrı merkezlerinin ortaya çıkışı, genel özellikleri, denetimini boyutları ve direnişin formel ve enformel görünümüleri incelenmiştir. Bu noktada, işyerlerinde temsiliyet boşluğunun oluşmasının nedenleri, sendikaların krizi bağlamında açıklanmış, bu boşluğun dolmasında endüstri ilişkileri literatüründe sıklıkla tartışılan yeni aktörler dünyadan örneklerle açıklanmıştır. Bölümün sonunda, çağrı merkezi çalışanlarının karmaşık sınıfsal konumlarını da açıklama çabasıyla beyaz yakalı çalışanların dünya ve Türkiye’de örgütlenme eğilimlerine değinilmiştir.

İkinci bölümde Türkiye’de çağrı merkezlerinin yapısı, genel özellikleri ve sayısal profiline yer verilmiştir. Türkiye’de sendikal örgütlenmenin sınırları kısaca açıklandıktan sonra, çağrı merkezlerinde temsiliyet boşluğunun nedenleri, ülkenin özgün koşullarında ve çağrı merkezlerinin gelişmekte olan ülkelerdeki konumları ile bağlantılı olarak açıklanmıştır. Bölümün sonunda, araştırmanın örnek olayı olarak incelenen ‘Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği’nin ortaya çıkışı ve genel özellikleri, enformel örgütlenme örneği olarak açıklanmıştır.

Üçüncü bölüm ise çalışmanın uygulamasına ayrılmış, araştırmanın sorunsalı ve amaçları belirtildikten sonra yöntemi ayrıntısıyla açıklanmıştır. Daha sonra bulgulara yer verilmiş, bulgular ışığında derneğin etkinliği ve sürdürülebilirliği tartışılmıştır. Son olarak yeni kurulan ‘Devrimci İletişim ve Çağrı Merkezi Çalışanları Sendikası’nın dernekle birlikte mücadele vermesinin dünyada örneğine rastlanmayan bir örgütlenme şekli olduğu vurgulandıktan sonra iki örgütlenme arasındaki ilişkilere değinilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### I. EMEK SÜRECİ PERSPEKTİFİ

#### A. Marx ve Emek Süreci

Emek, tarihsel süreçte insanın ihtiyaçlarını üretmek ve yaratmak amacıyla doğayla girdiği ilişkidir. Üretici insan, kafasında önceden planladığı emek süreci sonunda bir kullanım değeri yaratır. Aynı zamanda insan, emek süreci içinde doğa ile birlikte kendini, kişiliğini, yeteneklerini ve bilincini de dönüştürür (Ansal, 1999: 8).

“Kişilerin çalışma faaliyeti sürekli olarak kimi zaman hızlı, kimi zaman yavaş bir biçimde gelişen bir değişim süreci içindedir ve farklı tarihi dönemlerde farklı bir niteliğe sahiptir. Kişilerin çalışma faaliyetinin değişim ve gelişim süreci iki tür değişimden oluşur: birincisi, insanın doğayı etkilediği üretim araçları ve teknik yöntemlerde bir başka deyişle *üretken güçlerinde*; ikincisi, bu değişimlere binaen, toplumsal üretim sürecine katılan insanlar arasındaki tüm *üretim ilişkileri* kalıbında değişimler söz konusudur” (Rubin, 2010: 7).

İnsan emeğinin belirlenim biçimleri, aletlerle toplumsal ilişkilerin, teknoloji ile toplum arasındaki karmaşık etkileşimin ürünleridir. Bu anlamda bu çalışmada Braverman’ın da belirttiği gibi genel olarak emek ile değil, kapitalist üretim ilişkileri altında büründüğü biçimiyle emek ile ilgilenilecektir (2008: 76).

Kapitalist üretim biçiminin belirleyici özelliği sermayenin emek üzerindeki ikili üstünlüğü üzerinden şekillenmektedir: bir tarafta üretim araçları üzerindeki üstünlük, diğer tarafta üretim süreci üzerindeki mutlak denetim. Kapitalist birikim sürecinin her evresinde bu ikili üstünlük yeni koşullara göre yeniden inşa edilmek durumundadır (Brighton Labour Process Group, 1977: 3). Emek sürecinin işleyişi ve doğasının anlaşılması hiç şüphesiz sermaye ve emek arasındaki yapısal ilişkilerin anlaşılmasını zorunlu kılmaktadır.

Emek ve emeğin doğası ile ilgili literatür genel olarak incelendiğinde; vasıfsızlaşma, işin parçalanması ve hiyerarşik denetim gibi konuların sıkça işlendiği görülmektedir. Marx, bu teorik kategorileri emek sürecindeki ve ekonomideki başlıca

gelişmeleri göz önünde tutarak bir araya getirirken, Kapital'in birinci cildinde, kapitalist üretim biçiminde çalışma ilişkilerinin doğasını genel olarak incelemiştir (Thompson, 1989: 38). Ayrıca kapitalist üretim biçimi ve insan emeğinin yaratıcı gücü arasındaki ilişkiye radikal bir yorum getirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Ona göre emek sürecinin ayrıntılı analizi piyasa ilişkilerinin de yapısını anlamayı kolaylaştırmaktadır (Knights and Willmott, 1990:2). Marx'ın özellikle işyerinde çatışma ve yabancılaşma ile ilgili fikirleri uzun yıllar endüstri sosyolojisinde etkili olmuş, bu fikirler kendisinden sonraki pek çok kişiyi etkilemiştir (Brown, 1992: 166).

Marx (2011) 'ın amacı, üretim ilişkilerinin emek gücünün şekillenmesinde, örgütlenmesinde ve denetlenmesindeki rolünü ortaya koymaktır. Kapitalizmin en belirgin özelliği, kullanım değeri üreten insan kapasitesinin, meta üretimine yönelmiş sermayeye bağımlı hale getirilmesidir. Bu bağımlılık sürecinde sermayenin temel motivasyonu işin her aşamasında denetim sağlamak üzerinedir. Bu durum da kapitalist antagonistik ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Knights ve Willmott, 1990: 3).

Burada kuşkusuz Marx'ın ve kendisini izleyen daha sonraki kuramcılarının, sanayide gözlemlenen emek süreci ile ilgili bir anlayış geliştirdikleri ve çalışmanın konusunu oluşturan hizmet sektöründeki emek sürecinin genel özellikleri ile uyuşma gösterip göstermeyeceği bir soru işareti olarak belirlemektedir. Bu soru hizmet sektöründe çalışanların artık-değer üretilip üretmedikleri gibi bir tartışmayı da içinde barındırmaktadır. Sorunun cevabını yine Marx'ın kendisinde aramak gerekirse, Marx, meta üretimini sadece mal üretimi ile sınırlandırmamak görüşündedir: “üretken emek öyle bir emektir ki meta üreten ya da doğrudan doğruya emek gücünün kendisini eğiten, geliştiren, tamir eden ya da onu yeniden üreten bir emektir” (Yılmaz, 2005). Dolayısıyla hizmet işlerinin de emek süreci teorisi kapsamında değerlendirilmesi bir zorunluluktur.

Bu noktada Marx'ın kuramında emek sürecinin genel karakterinin vurgulanması yerinde olacaktır.

## 1. Emek Sürecinin Genel Karakteri

Emek, insan ve doğa arasında gerçekleşen, insanın planladığı ve kontrol ettiği bir süreçtir ve her zaman insanın sosyal ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir unsur olmuştur (Marx, 2011: 181). Marx'ın buradaki vurgusu bireyin süreç üzerindeki kontrolüyle ilgilidir. Emek süreci bu anlamda insan ve doğa arasındaki bir etkinlik olarak tanımlanabilmektedir. Marx emek sürecinin üç bileşenini şöyle irdelemektedir (Thompson, 1989:39; Brown, 1992: 174):

- İnsanın çalışmaya yönelik amaçlı davranışı
- Doğal ve hammadde biçiminde çalışmanın yöneldiği nesne
- Üretim araçları, aletler ya da teknoloji.

Marx'ın en önemli vurgusu insanın çalışmaya yönelik eyleminin bilinçli bir eylem olmasıdır. Üretim, insanın hem yaşam şartlarını hem de kendisini dönüştüren maddi ve sosyal bir süreçtir.

Çalışmanın insana yönelik bir eylem olduğu Marx tarafından sıkça vurgulanmaktadır. Çalışma insanın varoluşuyla paralel bir uğraştır ve tüm toplumsal varoluş biçimlerinde ortaktır. Öyle ki, yalnızca insan, emek sürecinin sonunda ortaya çıkan ürünü zihinsel tasarlama sürecinden geçirmektedir (Marx, 1976: 43; aktaran, Brown, 1992: 175). Emek sürecini, bu noktada kullanım değeri üretme amacına yönelik bir eylem olarak tanımlamak mümkündür. Sözü geçen üç bileşen sürecin sonunda kullanım değeri üretimine katkıda bulunurlar.

Ne zaman ki, emek süreci, sermayenin işgücünü satın almasıyla başlayan bir üretim süreci haline gelir, o noktada iki temel özellikten bahsetmek gereklidir. İlk olarak, işçi sermayenin denetimi altında çalışmaktadır ve emeğinin sahibi sermayedir. Kapitalist, işin amacına uygun yapıldığını, hammaddenin doğru kullanıldığını,..vb kontrol etmektedir. İkinci olarak üretim süreci sonunda ortaya çıkan ürün işçiye değil, sermayeye aittir. Emek gücünün bir günlük değerini ödediği için, diğer metalar gibi ürünün kullanımı da ona aittir. (Marx, 1976 :49; aktaran, Brown, 1992: 176). Bu noktada emek gücünü daha detaylı incelemekte yarar vardır.

### **a. Emek Gücü –Emeğin Bağımlılığı**

Neo-klasik iktisat genel olarak emeği meta olma özelliği ile ele almaktadır. Emek piyasasında uyum olduğu yaklaşımdan hareketle çatışmaya yönelik herhangi bir açıklama getirmemektedir. Emek arz ve talebi, emek piyasasında dengenin oluşması için temel etkenlerdir. Denge, emek arz ve talep eğrilerinin kesiştiği noktada oluşmaktadır. (Kesici, 2013: 53). Arz ve talep yasalarına bağlı olarak açıklanan ücretin de piyasadaki diğer malların fiyatları gibi herhangi bir müdahaleye gerek olmadan dengeye ulaşacağı varsayılmaktadır. Ancak emek ve sermaye arasındaki ilişki, klasik iktisadın uyuma dayalı anlayışının aksine çatışmanın yaşandığı bir alandır. Emek sadece meta olarak ele alındığında, sermaye ile ilişkisinde birbirine karşıt çıkarlar ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bir anlamda sermaye, maliyetleri artırıcı bir unsur olarak gördüğü işçinin her türlü talebine direnmek durumundadır. Ayrıca sermaye emeğin istihdamının devamlılığına sadece kendisi için karlı olduğu durumlarda karar verir. Marksist teori ise, emeğin basit bir meta olarak ele alınamayacak kadar farklı bir yapıya sahip olduğunu savunmaktadır. Bu anlamda kapitalizme özgü sosyal ilişkiler sadece değişim ilişkileri perspektifine indirgenemez. Çünkü işçinin sattığı meta, nihai ürünün barındırdığı sabit miktarda emek değil, kullanma hakkını geçici olarak kapitaliste devrettiği emek gücüdür (Marx, 2008: 116). Yani, piyasada üretim sürecinde var olan meta (emek gücü), sürece başlangıçta giren metadan (emek) farklıdır (Littler ve Salaman, 1982: 252).

Marx için emek, üretim araçlarıyla birlikte metalara biçim veren bir süreçtir. Emeğin bütün olarak toplumsal varoluşunda bir ikilik söz konusudur. Kullanım değeri üreten ve değer üreten bir görüngü olarak emeğin iki yönü vardır. Emek gücü ise emek harcama kapasitesi, potansiyelidir. Emek gücü, değeri ve artı değeri yaratan toplumsal enerjiyi sağlamaktadır. Kapitalizmde emek gücü insan sermayesi olarak özgül bir toplumsal biçim almaktadır (Rikowski, 2006: 257-258).

Kapitalizmin ayırt edici özelliği, kullanım değeri üretmeye yönelik insan emeğinin kapitalist tarafından bağımlı hale getirilmesidir (Knight and Willmott, 1990: 3). Kapitalist ekonomide, emek gücü piyasada alınıp satılabilen bir meta haline gelmektedir. Marx'a göre, emek gücünün değeri, diğer metalar gibi üretimi için gerekli süre ile belirlenmektedir. Ancak emek gücü diğer hammaddelerden farklılık göstermektedir

(Brown, 1992: 176). Çünkü emek değer kuramına göre yalnızca emek gücü- değişken sermaye- değer yaratabilmektedir (Nichols, 1980: 23).

Emek, emek harcama kapasitesine, yani emekçilerin sahip olduğu enerjiye, yeteneklere, bilgiye, fiziksel ve kişisel niteliklere bağlıdır. Emek faaliyeti, emek harcama kapasitesine bir başka deyişle emek gücüne bağlıdır (Rikowski, 2006: 264).

Marx'a göre, işçilerin piyasada sundukları değer, emek değil, emek gücüdür. Şöyle ki;

“İşçi çalışmaya başladığı andan itibaren, emeği kendisine ait değildir artık. O andan sonra, emeğini değil emek gücünü (çalışma kapasitesi) kapitalistin kullanımına sunmaktadır. Ve bu emek gücü işçinin ayrılmaz bir parçasıdır.” (Engels, 1958: 75; aktaran, Brown, 1992: 175).

“İşçinin sattığı ve kapitalistin satın aldığı şey, üzerinde anlaşmaya varılmış olan bir emek miktarı değil, üzerinde anlaşmaya varılmış olan bir zaman dilimi içindeki emek gücüdür” (Braverman, 2008: 78).

Emek gücü, emeğe dönüştürüldüğünde gerçek toplumsal varoluşa sahip olur. Emek sürecinde emek gücü (emek harcama kapasitesi) emeğe dönüştürülür. Emek gücü, yeni artı değer yaratmak üzere kendi değerinden daha fazla değer yaratma kapasitesine sahip tek metadır (Rikowski, 2006: 267).

Emek gücünün üretimi, kendisinin yeniden üretimini de içinde barındırmaktadır. Marx'ın analizinde, emek gücünün değeri kapitalist tarafından tüketilmektedir. Öyle ki, işveren, işçinin çalışma kapasitesini sürdürmesini ve sağlayarak bu değeri güvence altına alır. İşte bu kendisinin yeniden üretilmesini sağlayacak olan değerden daha fazla değer yaratabilme kapasitesi, emek gücünü diğer üretim güçlerinden ayıran özelliktir. Bu anlamda, emek gücünün değeri ve emek sürecinde emek gücünün değerlendirilme sürecindeki rolü iki ayrı boyutu ifade etmektedir (Marx, 1976: 300; aktaran, Brown, 1992: 177).

Marx, çalışan ya da işçi yerine emek gücü nitelemesini kullanmıştır. Burada amaç sermaye ile kurduğu ilişkide işçinin fiziksel ve zihinsel kapasitesini vurgulamaktır. Çalışma kapasitesi kapitalist için bir üretim değeri yaratmaktadır. Kullanım değeri olan metalar üretmek kesinlikle kapitalistin nihai amacı değildir. Onun amacı, malı üretim sürecinde oluşan değerden çok daha yüksek bir fiyata değiştirmektir. İşte tam bu noktada, üretim süreci, değer yaratma aşamasında emek süreci ile bütünleşmektedir (Thompson, 1989: 41). Emek süreci de bu doğrultuda kar getiren bir üretim alanı haline gelmektedir.

Kapitalist burada sadece doğru araçları sağlamakla yükümlü değildir. İşçinin hızı, vasfı, verimliliği gibi başka koşulları da denetlemek zorundadır. Marx bu anlamda emek gücünü değişken sermaye olarak tanımlamıştır.

Emek gücünün ücretinin ödenmesi için yarattığı değer yeterli değildir, bunun dışında bir de artık değer yaratmalıdır (Thompson, 1989:56; Brannan, 2005: 25). İşte emek sürecinin *kapitalist emek süreci* haline gelmesi tam da bu noktada gerçekleşir; artık değer yaratma sürecinde, yani *değerlenme* (valorisation) sürecinde. Değerlenme süreci genel olarak üretim maliyetinin üstünde bir değer yaratılması ile ilişkilidir (Brannan, 2005: 27). Marx'a göre, kapitalist üretim sürecinin güdüleyicisi ve belirleyicisi bu değerlendirme sürecidir (Knights and Wilmott, 1990: 3).

Bu noktada denilebilir ki *kapitalist emek süreci*, değerlendirme süreci ve emeğin sosyal organizasyonunu da içeren bir süreçtir. Daha açık olarak söylemek gerekirse, kapitalist emek süreci, değerlendirme –bir bakıma artık değer yaratma- amacının; fiziksel üretim mekanının dizaynı, hegemonik fabrika disiplini oluşturma gibi sermayenin emek üzerindeki denetiminin maddi görünümelerini kapsayan üretimin sosyal organizasyonunda somut hale dönüşmesidir (Brighton Labour Process Group, 1977: 6-16). Dolayısıyla sermayenin emeği bağımlı hale getirebilmesi bir bakıma emek sürecinin sosyal organizasyonunun da sermaye yararına oluşması ile mümkün hale gelir.

Sermaye karlılığını arttırmak için üç temel üretim bileşenini denetim altında tutmak durumundadır: Emek gücü, hammadde ve teknoloji. Bu noktada işgücünün metalaşması süreci devreye girmektedir. Emeğini sermayeye satan emek gücü diğer tüm metalar gibi, emeğe değişim değeri özelliği kazandırmış olur, ancak emeğin kullanım değerine yabancılaşır. Marx, kapitalist toplumlarda emek sürecini, emek gücünün tüketilmesi biçiminde nitelendirmektedir (Brannan, 2005: 25).

Marx burada kapitalistin denetimindeki emek sürecini, *emeğin biçimsel bağımlılığı* olarak tanımlamaktadır. Marx'ın sınıflamasına paralel biçimde basit elbirliği ve manüfaktür dönemlerinde emeğin biçimsel bağımlılığından söz etmek mümkündür (Littler ve Salaman, 1982). *Emeğin gerçek bağımlılığı* ise büyük sanayi işletmelerine geçiş ile birlikte, üretici güçlerin gelişimi ve teknolojinin emeğin üretkenliği üzerindeki etkisinin artması ile gerçekleşmiştir. Emek maliyetleri üzerinde tasarruf yaratan ve emeğin üretkenliğini arttırmayı amaçlayan bu sürecin sonucunda yabancılaşmış bir emek gücünün

ortaya çıkması ise kaçınılmazdır. Ayrıca işgücünün vasıfsızlaşması ve sermayenin artan kontrolü de sürecin diğer özellikleridir. Bu noktada sermayenin süreç üzerinde tam hakimiyeti söz konusudur.

Marx'tan sonraki emek süreci analistleri arasındaki en önemli isimlerden olan Braverman'ın Marx'a ters düştüğü noktalardan birisi, emeğin gerçek bağımlılığının zamanlaması ile ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Marx, fabrika sistemine geçişle birlikte emeğin gerçek bağımlılığının söz konusu olduğunu savunurken, Braverman, bu dönemde işçilerin, özellikle az da olsa zanaatkarların halen süreç üzerinde söz sahibi olduklarının gözlemlenebildiğini belirtmektedir. O Marx'ın üçlü dönemleştirmesine (basit elbirliği, manifaktür, makinofaktür) dördüncü bir parçayı tekelci kapitalizm dönemini eklemiş ve emeğin gerçek bağımlılığının Taylorist bilimsel yönetim ile birlikte ortaya çıktığını savunmuştur (Littler ve Salaman, 1982: 253).

Nitekim sanayileşme ile birlikte gelişen makineleşme ve emek sürecinin dönüşümü çoğu zaman çok net bir evrimsel çizgide gelişmemektedir. Kimi zaman fabrika sisteminin gelişiminin yanında küçük atölye üretimi de devam etmekte, bu da çalışmanın doğasındaki dönüşümü ayırt etmeyi güçleştirmektedir.

Emeğin biçimsel ve gerçek bağımlılığı, mutlak ve nispi artık değer kavramlarıyla yakından ilgilidir. Nispi artık değer kavramı hiç şüphesiz, işin sosyal örgütlenmesinde değişim ve teknolojiye gerçekleşen değişim ile ilişkilendirilebilir. Bu süreçte işverenin daha kapsamlı kontrol gereksinimi emeğin gerçek bağımlılığını da artırmaktadır (Brown, 1992:180). Emeğin biçimsel bağımlılıktan gerçek bir bağımlılığa dönüşümü vasıfsızlaşmanın da temel nedeni olarak ele alınmaktadır.

Emeğin gerçek bağımlılığının artması ile birlikte emek sürecinin çeşitli bölümleri üzerinde sorumluluğu azalan işçinin üzerindeki gözetim ve denetim artmaktadır. Marx bu durumu fabrika despotizmi olarak tanımlamaktadır. Burada tartışılan başka bir kavram da işçi sınıfının homojenleşmesi ve kolektif işçi tanımlarıdır. Bu kavramlar daha çok emek sürecinin ortaklaşa niteliğine vurgu yapmaktadır (Durmaz, 2013). Burada kolektif işçi kavramı ile kast edilen işçilerin artı değer üretim süreçlerinin koşulları ve sonuçları, bu sürecin biraradalık boyutudur. Kapitalist üretim biçiminin belirleyici koşullarında, işçilerin bireysel deneyimlerine rağmen, çalışma hiçbir zaman bireysel yaşanan bir süreç değildir



(Martinez Lucio ve Stewart, 1997: 53). Ancak bu bireysel deneyimler, öznellikler aynı zamanda işçilerin kolektivizmine de yol açmakta ve imkan sağlamaktadır.

Bu bağlamda emeğin gerçek bağımlılığı, hiç şüphesiz çalışanların sürece karşı gösterdikleri direniş mekanizmalarına da yol açmaktadır. İşçilerin mücadelesi ücretler ve çalışma saatlerine karşı yürütülmekle beraber vasıfsızlaşma ve çalışma koşullarına karşı da olabilmektedir. İşverenin, iş gününü uzatmak veya iş yoğunluğunu artırmak yoluyla artık değeri maksimize etme amacı ve işçilerin direnişi ile sonuçlanan çatışma süreci bu anlamda Marx'ın kapitalist emek süreci analizinde merkezi bir konumdadır (Brown, 1992: 180).

Marksist çözümlerler ayrıca teknolojinin sosyal boyutu üzerinde üretim güçleri ve üretim ilişkilerinin etkileşimi üzerinden bir açıklama getirmektedir. Teknolojik gelişmelerin üretimin doğasını belirlediğine ilişkin geleneksel görüşe rağmen, sınıf ilişkilerinin ve sınıfsal çatışmalarının da sürecin bir parçası olduğuna yönelik bir vurgu Marksist analizde mevcuttur. Bu anlamda kapitalist emek sürecinin temel özellikleri, vasıfsızlaşma, işin parçalanması, hiyerarşik bir örgütlenme, kafa ve kol emeğinin ayrılması ve emeğin denetimine yönelik en etkin yöntemin oluşturulması olarak belirlenebilmektedir (Thompson, 1989: 57). Ancak vurgulanması gereken nokta, bu özelliklerin tamamlanmamış bir sürecin parçası olduğudur. Marksist kapitalist emek süreci çözümlemesinin yeni koşullara göre yenilenmesi ve düzenlenmesi gerektiği açıktır. Tekelci kapitalizm döneminde üretimde ve mesleki yapılanmada yaşanan dönüşümleri irdelemek anlamında böyle bir yeniden yapılanmanın Braverman'a kadar yapılmadığı ayrıca vurgulanmalıdır.

Marx'ın çalışmalarında emek süreci çok merkezi bir konumda olsa da, sınıf çatışmalarının yeni yeni belirginleştiği bir döneme gelmesi nedeniyle çözümlemenin yarım kalmış bir yanı bulunmaktadır. Bu anlamda Marx'ın sınıf çatışmasının içeriği ve doğası konusundaki analizlerinin eksik olduğu çoğu teorisyen tarafından vurgulanmaktadır<sup>1</sup> (Thompson, 1989: 58).

Marx'ın kapitalist emek süreci analizine esas oluşturan görüşleri kısaca incelendikten sonra, teorinin kuruluşunda önemli rol oynayan Braverman'ın ve onu izleyen

---

<sup>1</sup> Burada Marksist sınıf çözümlemelerinin eksik kalan yönleri ayrıntısıyla tartışılmayacaktır. Çalışmanın konusu itibarıyla emek sürecinde çatışmanın doğası ve sonuçları açısından Marx'ın teoriye etkisi ve Marx'tan sonra gelen kuarmcılarının katkıları esas vurguyu oluşturmaktadır.

ikinci dalga teorisyenlerin denetim ve denetime karşılık ortaya çıkan direniş konusundaki analizlerine geçilecektir.

## **B. Braverman ve Sonrası- Vasıfsızlaşma Tezi**

Emek, Marx'tan sonra çok uzun bir dönem üzerinde durulmayan bir konu olmuştur. Her ne kadar Marx'ın emek süreci analizi kapitalist toplumun doğasına ilişkin derin bir eleştiriyi barındırmış, özellikle çatışmayı anlama noktasında etkili olmuşsa da, daha sonraki dönemde bu analizler ihmal edilmiştir (Brown, 1992:166; aktaran, Man, 2009).

1970'lerle birlikte başta Braverman olmak üzere, Friedman, Edwards ve Burawoy gibi teorisyenlerin de katkısıyla emek süreci çalışmaları hız kazanmıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrası kapitalist gelişme, çalışmanın doğasında ve sınıfsal yapıda değişimler yaşanmasına yol açmıştır (Thompson, 1989: 67). Bu yıllar teorik çalışmaların tekrar işyerine yönelmesine yol açan çok önemli gelişmelerin olduğu yıllardır. İşyeri Edwards'ın deyimiyle çatışmalı bir alan (contested terrain) haline gelmiştir. İşgücüne göçmenler, kadınlar ve vasıfsız işçiler gibi yeni gruplar dahil olmuştur.

Marksistlerin 1970'lere kadar emek süreci ve süreçle ilgili analizleri ihmal edişlerinde iki temel neden söz konusudur: İlk neden bu yazarların öncelikle tekelci sermayenin yükselişine odaklanmalarıdır. İkincisi ise, Keynesyen politikaların tam istihdama yönelik olumlu yansımaları ve reel ücret artışlarının Marksistlerin öngörüleriyile çelişmesidir (Man, 2009). Dolayısıyla fordist mutabakatın hakim olduğu bu dönemde emek süreci, çatışma, vasıfsızlaşma ya da değersizleşme gibi konular göz ardı edilmiştir.

Özellikle ortodoks Marksizm, işçi sınıfını homojen ve bütünleşik bir yapı olarak görme eğilimindedir. Ancak kapitalist toplum örgütlenmesindeki, üretim sistemindeki değişimler ve kutuplaşmalar yeni açıklamalar gerektiren konular haline gelmiştir. Emek sürecinde son derece karmaşık bir çatışmalar ağı kurulurken, bu süreç bağımsız bir sosyal karaktere ve işyerindeki hiyerarşik yapılanmaya da temel oluşturmuştur. Bazı ekoller kapitalist üretimdeki gelişmelerin Marx'ın kolektif işçi tanımlamasına uygun olarak vasıfsız bir işgücü oluşturduğunu tartışma konusu haline getirirken özellikle İtalyan kuramcılar yeni bir vasıfsız işçi sınıfının oluştuğunu ve bu anlamda proleterleşmenin hız kazandığını savunmaktadırlar. Ancak bu tür genellemeler fotoğrafın bütününe bakıldığında

yetersiz kalma riskini barındırmaktadırlar. Yine de bu eğilimler eleştirel bir teori oluşturmada başlangıç sayılabilmektedir.

Braverman, özellikle bu dönemde çok önemli bir yere sahiptir. Emek ve çalışmaya ait yeni gelişmelere açıklık getirmekle birlikte, Marx'ın çözümlmelerine de güncel açıklamalar getirmiştir. Endüstri toplumunun işe yönelik burjuva bakış açısını eleştirmiş, tekelci kapitalist örgütlenmedeki temel gelişmelere dikkat çekmiştir (Knights ve Wilmott, 1990: 7). Geleneksel sosyolojik çalışmaların işçi ve işveren arasındaki asimetrik ilişkiyi gözardı eden yaklaşımının tersine, Braverman, emek ve sermaye arasındaki çatışmacı ve eşitsiz ilişkiye vurgu yapmıştır (Man, 2009).

Braverman'ın çalışması tekelci kapitalizm döneminde istihdam ve sınıf yapılanması ve emek sürecinde dönüşümün güncel Marksist çözümlmelerine öncülük etmiştir. Genel olarak sermaye birikimi eğiliminin, kapitalist toplumlarda emeğin dönüşümü ve değersizleşmesinin temel nedeni olduğu üzerinde durmuştur (Elger, 1982: 23).

Braverman'ın "Emek ve Tekelci Sermaye" kitabından sonra emek süreci analizinin önemi endüstri sosyolojisi, örgüt teorisi, endüstri ilişkileri, çalışma ekonomisi ve siyaset bilimi alanlarında tartışılır hale gelmiştir. "Emek ve Tekelci Sermaye", yalnızca kapitalist emek sürecinin her biçiminin denetimi ve örgütlenmesi üzerinde değil, emek ve sınıf üzerine eleştirel bir tartışma yürütmek konusunda da katkı sağlamayı hedeflemiştir (Knights and Willmott, 1990: 11). Kitap, geleneksel sosyolojik yaklaşımdan belirgin bir sapmaya örnek oluşturmakta, bu yeni yaklaşım işyerini, sınıf eşitsizliklerini üreten ve yeniden üreten sosyal güçleri barındırması yönüyle tanımlamaktadır. Braverman, çalışmayı amaçlı bir eylem olarak ele alırken, işyerini ve emek gücünü de kapitalist istihdam ilişkilerinin ekonomi politik çerçevesi içinde değerlendirmiştir (Wardell, 1999: 2-3).

Braverman'ın çalışması, ayrıca işçilerin ilgi alanları, sürece katılımları ve direniş biçimleri, toplumsal cinsiyet çalışmaları ve sürecin bu anlamda dönüşümü, vasıf düzeyi değişimleri ve denetim stratejileri gibi alanlarda sosyolojik çalışmaların yönünü belirleyici bir etkide bulunmuştur (Smith, 1994: 403).

Braverman, Marx'ın analizini "tekelci kapitalizm" çağına uyarlamış, Amerika'nın değişen sınıf yapısına dair bir tartışma başlatmış ve ücretli emeğin her biçiminin değersizleştiğine vurgu yapmıştır. Braverman'a göre, kapitalist toplumlarda üretim süreci kapitalist birikimin ilkeleri tarafından yönlendirilmektedir (Brown, 1992: 183). Ayrıca

modern yönetim tekniklerinin, fabrikada olduğu gibi çağdaş işyerlerinde de emeğin gerçek bağımlılığını ve çalışmanın değersizleşmesini kolaylaştırdığı tartışması üzerinde durmuştur (Knights and Willmott, 1990: 7). Ona göre, kapitalist dönemde çalışma, insanın ihtiyaçlarından çok kar yaratmaya yönelmiştir. Bu da hiç şüphesiz işçi ve sermayenin çıkarları arasında bir çatışma yaratır. Sermaye işçinin potansiyelinin bilincinde olduğu sürece denetim kaçınılmaz bir gereklilik haline gelir (Wood, 1982: 13).

Braverman'a göre emek süreci, emek gücünün işçi tarafından satıldığı ve işveren tarafından satın alındığı koşulları yöneten bir sözleşme ya da anlaşma ile başlar (2008: 77).

“Emek süreci üzerindeki denetim, işçiden kapitaliste geçmiştir. Bu geçiş kendisini tarih içinde üretim sürecinin işçiden kapitaliste doğru yavaş yavaş yabancılaşması olarak ifade eder. Bu değişim, aynı zamanda kapitalist açısından bir yönetim sorununu da beraberinde getirmektedir” (Braverman, 1974: 58; aktaran, Brown, 1992: 184)

Braverman bu noktada üretim sürecinin yeni yapılanmasına yönelik detaylı bir çözümleme geliştirmiştir. Marx'ın emek sürecine yönelik teorisini yeniden tartışmaya açmış ve bunu modern görüşlerle birleştirmiştir. Braverman'ın başlangıçta ele aldığı üç temel durum vardır (Thompson, 1989: 72):

- Birincisi; sermayenin ücretli işgücünü kendi denetimi altındaki emeğe dönüştürme ihtiyacı ve bu sürecin yabancılaşmaya temel oluşturması.
- İkinci olarak; yönetimin denetim oluştururken elde ettiği konumunun yeni üretim ilişkilerine yol açması.
- Ve üçüncü olarak kapitalist üretimde işbölümünün çalışmaya yönelik yeni bir alt bölünmeye sebep olması. Bu bölünme sermaye için vasıfsızlaşmayı kolaylaştırmak ve işgücünü ucuzlatmak için bir yöntem olmaktadır.

Braverman, Marx'ın kuramında vasıfsızlaşmanın ve yönetimin denetim güdüsünün bulunduğu noktasından hareket etmektedir. Bu anlamda Braverman'ın getirdiği yenilik, özellikle Marx'ın emek süreci teorisini yenilemesi ve vasıf, teknoloji ve işyeri örgütlenmesi konularına güncel bir bakış açısı kazandırması noktalarında ortaya çıkmaktadır.

“Emek ve Tekelci Sermaye”, yazıldığı günden beri tartışılmış ve hala da tartışılmaktadır. Emek sürecinde vasıfsızlaşmanın ne zaman, nerede ve nasıl ortaya çıktığı, ayrıca vasıfsızlaşmanın her zaman yönetimin çıkarına olmayabileceği, işin değersizleşmesinin toplumsal cinsiyet boyutu, Braverman’dan sonra tartışılan konuların başlıcalarıdır (Smith, 1994: 403).

## 1. Braverman’ın Analizinde Emek ve Emek Gücü

Braverman, emek gücü yaklaşımında Marx’ı izlese de, bazı noktalarda farklı bir tanımlama yapmaktadır.

“Emek tüm yaşam süreçleri ve bedensel işlevler gibi, insani bireyin yabacılaştırılamaz nitelikteki mülkiyetidir. Kas ve beyin, bunlara sahip olan insanlardan ayrılamaz; insan nasıl bir başkası için yiyemez, uyuyamaz ve cinsel eylemde bulunamazsa, bir başkasının çalışma yeteneğini, hangi fiyatla olursa olsun devralamaz. Bu yüzden, mübadele sırasında kapitaliste kendi çalışma yeteneğini teslim etmez.....Ama işçinin sattığı ve kapitalistin de satın aldığı şey, üzerinde anlaşmaya varılmış olan bir emek miktarı değil, üzerinde anlaşmaya varılmış olan bir zaman dilimi içerisindeki *emek gücü*dür.” (Braverman, 2008: 78).

Bu yaklaşım ayrıca Braverman’ın Taylor’un “Bilimsel Yönetim”e ilişkin ilkelerine yönelik saptamasında da etkilidir (Braverman, 2008: 127):

- **Emek sürecinin işçinin vasıflarından kopartılması.** Emek sürecini zanaattan, gelenekten ve işçilerin bilgisinden bağımsız kılmak yönetimin temel hedeflerinden birisidir. Bu süreç, işçilerin yeteneklerine değil, bütünüyle yönetim pratiklerine dayandırılacaktır.

- **Kavrayışın, uygulamadan ayrıştırılması.** Emek sürecinin bütünlüğü kafa ve kol emeğinin birbirinden ayrılması ile bozulmuştur. İşçinin sürecin herhangi bir aşamasına dair hiçbir söz hakkı kalmamıştır (Brown, 1992: 186).

- **Bilgi üzerindeki tekelin emek sürecinin her bir adımını ve uygulanma tarzını denetlemek üzere kullanılması.** Bu denetim bütünüyle yönetimin elindedir.

Bu ilkelerden yola çıkarak, kafa ve kol emeğinin ayrıştırılmasının yeni meslekler için de söz konusu olduğunu, bu yeni işçi kategorisinin artı değer üretiminin ötesinde artı değeri “gerçekleştirme” sürecine katkıda buldukları yorumunu yapmıştır. İmalat sektörü dışında, yeni işyerlerinde de –ofislerde- uygulanmaya devam eden “Bilimsel Yönetim İlkeleri” ile bu yeni meslekler ve vasıflar da, değersizleşme süreci ile karşı karşıyadır (Brown, 1992: 186).

Braverman’dan sonraki tartışmalar da daha çok, emek üzerindeki kapitalist denetimin doğası ve kapitalizmin emeği vasıfsızlaştırma ve değersizleştirme eğiliminin boyutları üzerinde yoğunlaşmıştır.

Aslında sorun, kapitalist emek sürecinde doğrudan artı değer üretmeyen hizmet sektöründe çözümlenmenin nasıl yapılacağı konusunda odaklanmaktadır. Bu noktada Marx’ın ve Braverman’ın emek süreci analizini, ‘değerlenme’ ile açıklanabilecek durumlar ile sınırlı tutma eğiliminde olduklarını söylemek mümkündür (Brown, 1992: 189).

Braverman’ın esas çözümlenmesi emeğin *gerçek bağımlılığı*ndan yola çıkarak vasıfsızlaşmayı açıklarken, sorunu tekelci sermaye dönemine özgü bir şekilde ortaya koymasındır (Elger, 1982: 33). Ancak, Braverman, işçi sınıfının örgütlü mücadelesini göz ardı ettiği, vasıfsızlaşma ve Taylorist bilimsel yönetim ile ilgili analizlerinde sorunu basite indirmediği için eleştirilmektedir. Ayrıca emeğin öznel (subjectivity) potansiyelini de analizine dahil etmemiştir (Wardell, 1990: 153).

“Emek süreci” kavram olarak hareketliliği ve akışkanlığı içinde barındırırken, Braverman’ın çözümlenmesi sınıfsal ilişkileri dışarıda bırakmış ve süreçleri kesin ve değişmez olarak algılamıştır. Wardell, Braverman’a yönelik eleştirileri yedi başlıkta toplamıştır (1999: 5-6):

- İşin değersizleşmesini başlı başına zanaata özgü vasıfların azalması olarak ele alması
- Zanaatkarı ideal bir tip olarak algılaması ve romantize etmesi
- Değersizleşme sürecini, işçilerin, vasıflarının gelişmesi ve kavrayış ve uygulamanın tekrar bir araya gelmesine yönelik direnişleri sonucu dönüştürebilecekleri bir süreçten çok tekdüze ve deterministik bir model olarak kavraması.

- Emek sürecinin yalnızca yapısal ve objektif özelliklerini vurgulaması, subjektif boyutlarını incelemesine dahil etmemesi. (Denetimin bir biçimi olarak işçilerin bilinçlerinin biçimlendirilmesi ve işçilerin buna direniş göstermesi gibi belirli konular)
- Taylorizmin bilimsel yönetim ilkelerini çağdaş işyerlerine uyarlarlarken aşırı genelleme yapması
- Fiziksel üretim, yönetim stratejileri ve fabrikada emek süreci gibi konular üzerinde ağırlıklı durması
- Emek sürecini sadece tek bir biçimsel analizde değerlendirmesi.

Braverman özellikle yönetimin doğrudan ve basit denetim eğilimi üzerinde durmuş, denetimin çok daha karmaşık biçimleri olabileceğini göz ardı etmiştir. Aynı şekilde bu denetime karşılık olarak gösterilen çeşitli direniş mekanizmalarına da yeterli ilgiyi göstermemiştir.

Bu noktada emek sürecinde vasıf ve vasıfsızlaşma olgularının vurgulanmasında yarar vardır. Zira Braverman'a göre vasıfsızlaşma kapitalizme içkin yapısal bir özelliktir. Sermaye, denetimi arttırarak işi vasıfsızlaştırır, bu anlamda denetim ve vasıfsızlaştırma birbirini besleyen süreçlerdir (Yücesan-Özdemir, 2001). Emeğin direnişinin ortaya çıkmasında vasıfsızlaşmaya karşı çalışanlar cephesinden bir memnuniyetsizliğin de rolünün olduğu düşünüldüğünde, emek sürecinde vasıf olgusunun kısaca incelenmesi yerinde olacaktır.

## **2. Emek Sürecinde Vasıf Biçimlenmesi**

Vasıf kavramını tanımlama çabası karmaşık bir süreci de beraberinde getirmektedir. Vasıf, eğitim ve/veya deneyim yoluyla kazanılan zihinsel ve fiziksel yetenekler olarak tanımlamak çoğu zaman konuyla ilgili bazı soruları cevapsız bırakmaktadır. Örneğin, vasıf, başlangıçta var olan ve zamanla deneyimler yoluyla gelişen yetenekler bütünü veya işin gerektirdiği vasıf olarak iki ayrı biçimde açıklandığında, vasıfsızlaşma bu açıklamalardan hangisine göre anlam kazanacaktır (Brown, 1992: 216)? Vasfın ölçülebilir, gözlemlenebilir bir olgu olmanın ötesinde, sosyal olarak inşa edilen ve sürdürülen bir özellik olarak ele almak araştırma konusu itibariyle daha yerinde olacaktır.

Littler, bu noktada vasfın üç ayrı boyutu üzerinde durmuştur: Çalışma rutini içerisinde anlam kazanan vasıf, sosyal olarak yapılandırılmış vasıf, süreç ve ürün üzerindeki denetim üzerinden tanımlanan vasıf (1982a, 18). Bütün bu boyutlar emek sürecinde değişime yönelik iki farklı sürece işaret etmektedir: Uzmanlaşma ve parçalanma. Vasıf ve vasıfsızlaşma üzerine yapılan tüm tartışmaların bu iki kavram üzerinden anlam kazanabilmesi olasıdır. Uzmanlaşma, beraberinde bağımsız karar verebilme olanağını tartışmaya açmaktadır. Örneğin vasıflı ve alanında “uzman” işçiler bilgi ve işin gerektirdiği vasıfları sayesinde, görevlerini başarıyla tamamlayabilmekte, sorumluluk alabilmekte ve herhangi bir durumda karar verebilmektedir. Parçalanma ise, görevlerin basitleştirilerek, işçilerin üretim süreciyle ilgili çoğu vasıf, bilgi ve kavrayıştan yoksun emeğe dönüşmesiyle sonuçlanmaktadır (Braverman, 2008: 416). Bu anlamda işin değersizleşmesi veya vasıf kaybı, bağımsız karar verebilme yetkisinin azalması ile yakından ilgilidir (Brown, 1992: 219). Bağımsız karar verebilme yetkisi de hiç şüphesiz daha önce üzerinde durulan kavrayış ve uygulama bütünlüğü ya da kavrayışın uygulamadan kopartılarak yönetimin eline geçmesi ile ilintilendirilebilir.

Braverman da, vasfı işçinin emek sürecinde bağımsız olma derecesi ile ölçmektedir. Süreç hakkında karar verebilme yetisi işçinin vasıf derecesi ile yakından ilgilidir. Bu anlamda çalışanın sürecin geneli hakkındaki bilgisi azaldıkça, vasfı da değersizleşecektir. Littler de, örgütsel denetim ve denetim süreçlerinden bağımsız bir vasıf tanımlaması yapmanın mümkün olmadığını da vurgulamıştır. Çünkü denetimin bir amacı da, emek gücünü denetim altında tutarak maliyetleri sınırlamaktır. Emek ne kadar ucuz olursa – vasıfsız emeğin ucuz olacağı düşünüldüğünde- denetimi o kadar kolay olacaktır (1982a: 9).

Kapitalizmin ileri aşamasında “vasıf” başlı başına bir değersizleşme sürecinin içinde yer alacak, sermayenin ihtiyaçlarını karşıladığı oranda işçinin vasıflı ya da vasıfsız olması artık anlamsız hale gelecektir (Braverman, 1974: 447; aktaran, Grugulis ve Lloyd, 2010: 102). Burada kendisine yöneltilen eleştiriler ışığında, Braverman’ın vasıf ve vasıfsızlaşma konusunda da genellemeler yaptığından söz edilebilir. Vasıfsızlaşmanın veya vasıfsızlaştırmanın bir denetim stratejisi olarak modern işyerlerinde sıklıkla görüldüğü yaklaşımı, konuyu basitleştirdiği ve tek bir bakış açısıyla ele aldığı gibi eleştirilere uğramaktadır. Zira tüm bu dinamikler ele alınan ülkenin farklı koşullarından, emek piyasasının yapısından, uygulanan denetim biçimlerinden ve işin organizasyonunun özelliklerinden bağımsız düşünülemez.



Vasıf tanımlaması yapılırken üç boyut göz önünde bulundurulmalıdır (Grugulis ve diğerleri, 2004:5):

- İşçinin beşeri sermayesine yönelik vasıf (işçinin vasfı)
- İşin gerektirdiği vasıf
- Sosyal olarak yapılandırılan vasıf

Vasıf sosyal olarak inşa edilen, objektif (teknik) olduğu kadar subjektif (sosyal) bir fenomendir (Grugulis ve diğerleri, 2004: 14). Vasfın objektif boyutu, neoklasik iktisatçıların bakış açısıyla, 'yapabilirlik' olarak, subjektif boyutu ise iş veya hayat deneyimlerine göre değerlendirilmiştir. Ancak vasfı sadece beşeri yapabilirlikler üzerinden nitelendirmek oldukça yetersiz görünmektedir. Vasıf, hem sermaye hem de emek tarafından sosyal olarak şekillendirilmektedir (Sturdy ve diğerleri, 1992: 4).

Vasfın sosyal ve teknik boyutları kolaylıkla birbirinden ayrılabilir nitelikte değildir. Vasıf tanımlaması yapılırken dikkat edilecek noktalar, işin doğası, işçinin süreç hakkında karar yetkisi, kaynaklar üzerinde ve çalışma biçimi üzerinde denetim yetkisi ve bağımsızlık derecesi gibi unsurlardır (Rolfe, 1986: 39-41).

Teoride vasıf daha çok, işçinin ne yaptığı, nasıl yaptığı, işle ilgili kararların nasıl ve kim tarafından alındığı gibi sorular etrafında şekillenmektedir (Grugulis ve Lloyd, 2010: 91). Kavramsal olarak ise vasıf, hem işin gereklilikleriyle hem de işçinin yapabilirliğiyle ilgili olabilir. Analiz düzeyi ile ilgili olarak kavramsal bir karışıklık ortaya çıkabilmektedir. Örneğin Braverman, 'emeğin değersizleşmesi' ve 'işçinin vasıfsızlaşması' nı birbirinin yerine kullanılabilir kavramlar olarak nitelemiştir. Ancak bu iki durumun ortaya çıkması çok farklı değişkene bağlıdır. Birbirinin yerine kullanılabilmesi konusu da oldukça tartışmalıdır.

Emek gücünün proleterleşmesi ya da işçi sınıfının değişen yapısı ile ilgili tartışmalar hiç şüphesiz vasıf konusunu merkezi bir konuma yerleştirmektedir (Lee,1982: 148). Şunu da belirtmek gerekir ki, daha önce belirtildiği gibi vasıf sadece emek sürecinin bir parçası değil, ayrıca emek piyasasının yapısıyla da anlam değiştiren bir olgudur (Littler, 1982a: 14).

Emek sürecinde işçinin vasfı, sermayenin üretim araçlarının tam sahipliğinin önündeki en büyük engeldir. Dolayısıyla vasıfsızlaşma veya vasıfsızlaştırma, kapitalist

emek sürecinin temel eğilimlerinden birisi olarak ele alınmaktadır (Thompson, 1983: 118; aktaran, Knights ve Wilmott, 1990: 11).

Burada modern örgütlerde ve çalışma yaşamında varolan vasıf yapısıyla ilgili süregelen iki ayrı tartışmaya değinmek yerinde olacaktır.

### **a. Vasfın Değişen Yapısı**

Vasıf ile ilgili tartışmalar iki farklı koldan ilerlemektedir. Her iki bakış açısı da temelde çalışmanın post-endüstriyel dönemde değişen yapısı ve teknolojik gelişmelerin vasfı nasıl biçimlendirdiği ve etkilediği üzerinde durmaktadır.

Emek gücünün vasfı ve vasıf biçimlenmesi de hiç kuşkusuz emeğin sermayeyle kurduğu çatışmalı ilişkide belirlenmektedir. Kapitalist üretim sistemindeki gelişmeyle birlikte sermayenin emek gücünde şekillendirmeye çalıştığı vasıf teknik bir yapıdan, hem teknik hem de sosyal nitelikleri içinde barındıran bir yapıya doğru evrilmiştir.

Braverman'ın "Emek ve Tekelci Sermaye" kitabından bu yana, emek süreci teorisi, kapitalist denetim yoluyla azalan emeğin vasıf düzeyi ve bu vasıfsızlaşma karşısında emeğin gösterdiği direniş boyutlarıyla tartışılmıştır (Sturdy ve diğerleri, 1992: 1). Ona göre, 20.yüzyılda kapitalist işyerinin belirgin özelliği vasıflılaşıma değil, vasıfsızlaşmadır. Vasıfsızlaşma tüm ileri çalışma biçimleri için de söz konusudur.

Gelişen teknolojiyle birlikte, sermayenin işçi üzerindeki denetimi artacak bu da vasıfsızlaşmaya yol açacaktır. Braverman'ın vasıfsızlaşma tanımlamasına göre, kavrayışın uygulamadan ayrılmasıyla birlikte, emeğin üretim sürecindeki denetimi de ortadan kalkacaktır (Rolfe,1986: 38). 'Beyin emeği' emek sürecinden uzaklaştırıldığı ve sermaye tarafından tekelleştirildiği sürece vasıfsızlaşma kaçınılmazdır. Emek gittikçe değersizleşecek, bilgi, sorumluluk ve yetkisi elinden alınacak ve görevleri programlanmış ve rutin hale gelecektir (Wood, 1982: 14).

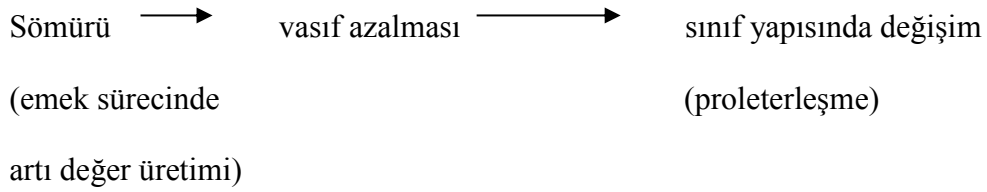
Littler, Braverman'ın vasıfsızlaşma kavramını dört boyutta incelediğini vurgulamaktadır.

- İlk olarak, işçinin işin tasarlanması ve planlanması sürecinden kopması,

- İkinci olarak işin parçalanması,
- üçüncü olarak görevlerin vasıfsız ve yarı vasıflı emek gücü arasında yeniden dağılımı ve
- son olarak işin organizasyonun zanaattan Taylorist denetim biçimlerine doğru dönüşümü üzerinde durmuştur. İlk üç boyut vasıfsızlaşma süreci ile ilgili iken, dördüncü boyut daha çok denetimin değişen yapısı açısından değerlendirilmelidir (1982b: 122).

Littler, Braverman'ın vasıfsızlaşmaya yönelik dönüşümü basite indirgediği ve toplumsal farklılıkları göz ardı ettiği görüşündedir. Kapitalist denetimin farklı boyutları farklı endüstrilerde farklı görülebildiği gibi sermayenin yapısına göre de değişiklik göstermektedir.

Lee ise Braverman'ın vasıfsızlaşma ve sınıf yapısı arasında kurduğu ilişkiyi şu şekilde çözümlenmiştir (1982: 147):



Ayrıca Braverman'dan sonraki tartışmalar vasfa yönelik farklı biçimlenmelerin dönemsel olarak değişiklik gösterebileceği konusunda birleşmektedir. Bir sektörde vasıfsızlaşma hakimken, diğer bir sektörde, yeni vasıflar gelişebilmektedir (Zimbalist, 1979; aktaran Grugulis ve diğerleri, 2004: 3). Thompson'a göre vasıfsızlaşma bir çok yazara göre, kapitalist emek sürecinin gelişimine yönelik en belirgin özelliktir. Ancak farklı kültürler vasıf yapısını farklı etkileyebilmektedir. Yine aynı şekilde işgücü piyasasının koşulları da vasfın biçimlenişini belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Braverman'ın vasıfsızlaşma ile ilintilendirdiği bir diğer olgu olan işin değersizleşmesini de Thompson daha çok her işçinin ya da işçi grubunun kendi deneyimlerine göre şekillenen ve işin objektif koşullarından bağımsız bir durum olarak ele almaktadır. Örneğin büro işlerinde 1970'lerle birlikte kadınların ağırlıklı olarak çalışmaya başlaması düşünüldüğünde, bu durum kadınların işgücü piyasasına katılması bağlamında olumlu değer atfedilebilecek bir gelişme olarak da değerlendirilebilir (1989: 98-120).

Burada çalışanın vasıf düzeyi ve işin gerektirdiği vasıf arasında da bir ayrım yapmak gerekmektedir. Örneğin, vasıf düzeyi yüksek bir işçi kimi zaman işgücü piyasasının koşullarından ve ülkenin ekonomik koşullarına paralel olarak kendi vasfına uygun olmayan işlerde de çalışabilmektedir. Bazen de sermaye sahipleri yine ekonomik nedenlerden ötürü vasıfsız işçi çalıştırmaktan kaçınmaktadır. Çünkü işin gerektirdiği nitelikler, vasıfsız işçinin eğitilmesini gerektirecek bu da ekstra maliyet anlamına gelecektir. Yani vasıfsızlaşma ve işin değersizleşmesi olguları, kolaylıkla idealize edilebilecek ve çok boyutlu değişkenlerden bağımsız ele alınabilecek gibi görünmemektedir.

Vasıf ile ilgili tartışmalarda bir diğer kol ise, 1960'lerden sonra değişen mesleki yapılanmayla birlikte çalışmanın giderek değer kazandığı ve bu doğrultuda vasıf düzeyinin de arttığı yönündeki eğilimdir. Bu anlamda yeni teknolojiler rutin ve vasıfsız montaj hattı emeğini ortadan kaldıracaktır. Gelişen teknoloji emek sürecinde çalışanın vasıflarını kullanmasına imkan verecek, sorun çözümünde çalışanın inisiyatifi de etkili olacaktır. Bu teknolojik determinist bakış açısına göre kavrayış yeniden işçiye ait bir özellik olacak ve kaybedilen vasıflar tekrar kazanılacaktır. Yeni gelişmeler şüphesiz toplumsal yapılanmayı da dönüştürmüş, teknik vasıflara erişimde eğitim giderek önemli hale gelmiştir. Bilgiye sahip olmak istihdam edilebilirliğin vazgeçilmez bir koşulu olmuştur. “Öğrenme gücü”, emek gücünün yerini almaya başlamıştır (Grugulis ve diğerleri, 2004: 2-3). Bu anlamda Braverman'ın vasıfsızlaşma tartışması, 1960 ve 1970'li yıllarda hakim olan, emeğe yönelik vasıf artışı ile ilgili literatüre bir meydan okuma niteliğinde de değerlendirilebilmektedir (Grugulis ve Lloyd, 2010: 91).

Vasıf artışı ile ilgili bu görüşleri, emek gücünün niteliğindeki değişim ile açılanabilecek 'esnek uzmanlaşma' kavramından bağımsız düşünmek pek mümkün gözükmemektedir. Piore ve Sabel bu kavramı, toplumsal yapıda meydana gelen daha geniş çerçeveli değişimleri anlatmak için kullanmışlarsa da, emek gücünün daha nitelikli durumuna da atıfta bulunmuşlardır. Piore ve Sabel'e göre, bilgisayarın üretimde hakim konuma gelmesiyle birlikte, genel olarak üretenin, özel olarak da onu kullananın kapasitesi genişlemekte ve emeğin makineye tabiyet durumu değişmektedir. Makine insanın kontrolüne girmekte, böylece insanın yaratıcılığı, fiziksel ve entelektüel kapasiteleri gelişmektedir (Piore ve Sabel, 1984: 261; aktaran, Belek, 1999:78).

Bu yeni emek gücünün yetişmesinde eğitimin rolü öne çıkmaktadır. Sanayi işçi sınıfı için güçsüzlük yaratan unsurlar yeni ‘bilgi işçisi’ için ortadan kalkmıştır. Toffler bu grubu ‘cogniterya’ olarak nitelendirmiştir. Artık çalışan örgüte değil, mesleğe ve göreve sadakat geliştirmelidir. Cogniterya, örgüte ve yöneticiye bağımlı değil, büyük ölçüde özerk bir çalışan grubudur. Burada kapitalist denetimin de anlamsızlaştığı vurgusu hakimdir. Bu anlamda çalışma koşullarına karşı kolektif davranışlar veya başa çıkma stratejileri geliştirmesi gereksizleşmiştir (Toffler, 1992, 220-230; aktaran, Belek, 1999: 80). Yeni çalışma düzeninde hızlı değişim sürecine paralel olarak işçinin iş organizasyonu da oldukça esnek düzenlenmektedir. Genel olarak, işçinin rutinliğin ötesinde soyut iş düzeninde çalışması, karar ve sorumluluk alması ve geniş bir coğrafya ve zaman düzleminde çalışmaya uygun olması beklenmektedir (Bozkurt, 2006: 188).

Benzer post-endüstriyel kuramcılar, emeğin esnek uzmanlaşmasıyla doğru orantılı olarak vasıflarında da artış olduğunu savunmaktadır. Braverman’ın aksine bu görüşler kavrayış ve uygulamanın tekrar bir araya gelerek emeğin niteliğinin de değiştiğini tartışmaktadır. Ancak nasıl ki Braverman, vasıfsızlaşma tezindeki aşırı genelleme yaptığı, her sektörde ve her ülkede aynı gelişmeler gözlemlenecekmiş gibi bir basitleştirmeye gittiği yönünde eleştirilmekteyse, ‘esnek uzmanlaşma’ veya vasıflılaştırma tezi savunucuları da aynı genelgeçer görüşleri yüzünden eleştirilmelidir.

Konunun bir diğer boyutunu da bir takım kişisel ve özelliklerin vasıf kavramını tanımlamak için kullanılır hale gelmesi oluşturmaktadır. Özellikle hizmetler sektöründe aranan vasıflar daha çok kişisel özellikler ile ilgilidir. Kişilerarası ilişkiler ve müşteri hizmetlerine yönelik vasıflar daha fazla etkilidir. İş; estetik ve duygusal vasıflara göre belirlenir hale gelmiştir. Vasfın bu yeni anlamı, vasıfsızlaşmaya da yeni bir boyut getirmiştir. Duyguların ve estetik ‘vasıfların’ yoğun olarak kullanımı çalışanların süreçle ilgili takdir yetkisini azaltmakta ve iş tatminini düşürmektedir. Örneğin işveren, çalışanın ses tonunu, giyim tarzını, duruşunu ve daha birçok kişisel özelliğini denetleyebilmektedir (Grugulis ve diğerleri, 2004: 6-8).

Kendine güven, iletişim becerisi ve problem çözme yeteneği vasfın değişen yapısını özetler nitelikte özelliklerdir (Grugulis ve Lloyd, 2010: 100). Ayrıca yaratıcılık, takım çalışmasına yatkınlık, yaşam boyu öğrenme becerisi de çalışmanın değişen doğası ile birlikte işin gerektirdiği nitelikler olarak tanımlanmaktadır (Brown ve diğerleri, 2001). Bu

özellikler sosyal vasıf sınıflamasına dahil edilmekte ve özellikle hizmetler sektöründe bu tür vasıflara artan ihtiyaca dikkat çekilmektedir. Ancak burada işçinin emek sürecinde artan oranda hakimiyetinden bahsetmek çok da olanaklı değildir. Tam tersine işin gerektirdiği sınırlı teknik vasıf ihtiyacı ve işin rutin yapısı, vasıfsızlaşma ve değersizleşme tartışmalarını haklı çıkartır niteliktedir.

Son on yılda bilgi ekonomisinin yükselişi, emek gücünün vasıf artışı ve vasıfsız çalışmanın sonunun geldiğine yönelik olumlu görüşler, gelişmiş ekonomilerde sıkça tartışılan konulardandır. Her ne kadar bu tartışmalar vasfın yeniden tanımlandığı konusunda hem fikir olsalar da Braverman'ın eleştirileri bugün de geçerlidir. Burada önemli nokta, vasıf tanımlamasının ötesinde, çalışanların çalışma koşullarını nasıl algıladıkları, yaptıkları işin değersizleşmesi ve bu işe yabancılaşma oranlarıdır (Grugulis ve Lloyd, 2010: 106).

Bu noktada emek süreci teorisinde güncel tartışmaların, vasıf konusuna alternatif bakış açısını vurgulamak konuyu toparlamak açısından da yararlı olacaktır (Thompson ve Harley, 2008: 158-159):

- İlk olarak, 1980'lerin ortalarından sonra Taylorizm ve Fordizmde yaşanan kırılma emeğin yapısında niteliksel bir yoğunlaşmaya yol açmıştır. Teori bu noktada esnekliğin *vasıf çeşitlenmesinden çok görev çeşitlenmesine* yol açtığı yönünde bir eleştiri getirmektedir. Takım çalışması ve yalın üretim modelleri genellikle iş yoğunlaşması ile yakından ilgilidir.
- Teknik vasıf gereksiniminden çok yeni örgütlerde dönüşüm sosyal vasıflara doğru olmaktadır. Bu anlamda duygusal ve estetik emek tartışmaları vasıf tartışmalarında önemli bir yerde durmaktadır.

Özellikle modern işyerinde vasfın doğasını ve kapitalist gelişmeyle birlikte emeğin değersizleşmesi meselesini anlayabilmek için, konuyla ilgili daha fazla çalışma yapılması gerektiği açıktır. Post-endüstriyel dönemde vasıf düzeyi artan beyaz yakalı ofis çalışanlarının emek sürecinin işleyişine ve çalışma koşullarına karşı direniş geliştirmeyecekleri, çünkü işyerlerinin artık çatışmalı bir alan olmaktan çıktığı görüşü özellikle post-yapısalcı teorisyenler tarafından ileri sürülmektedir. Ancak bu tartışmalara geçmeden önce emeğin direnişini ortaya çıkaran temel unsur olan kapitalist denetimin derinlemesine incelenmesinde yarar vardır.

### C. Emek Sürecinde Kapitalist Denetim

Üretim sürecinin karmaşık yapısı, toplumsal örgütlenmenin her aşamasında kaçınılmaz olarak emeğin denetimini de zorunlu hale getirmiştir. Tarihsel süreçte üretim biçimleri geliştikçe ve yapı değiştirdikçe, denetim mekanizmaları da basit ya da doğrudan denetimden, çok daha karmaşık teknik ve bürokratik denetim mekanizmalarına doğru evrilirken, kimi zaman da örgüt içinde çalışana daha fazla sorumluluk veren ve karar verme sürecine çalışana da dahil eden üstü örtülü denetim biçimleri gözlemlenebilmektedir.

Denetim olgusu, kapitalist emek sürecinin son derece önemli bileşenlerinden biridir. Marksist bakış açısıyla konuya yaklaşıldığında, sermayenin artı-değere el koyması ile başlayan kapitalist birikim süreci, emeğin gerçek bağımlılığının gerçekleşmesi ile somut bir nitelik kazanır. Sermayenin denetim zorunluluğu tam da burada önemli hale gelmektedir. Sermaye, teknik bir bakış açısıyla açıklamak gerekirse, belirli bir birim emek gücünün ne kadarının somut emek olarak ortaya konacağı konusundaki belirsizliği azaltmak amacıyla denetim ihtiyacı duymaktadır. Geleneksel Marksist modellerde denetim ne kadar sıkıysa, sermayenin karının da o ölçüde artacağı varsayımı hakimdir (Flaherty, 1991: 48). Ancak kapitalist sistemin farklı gelişim düzeylerinde denetim de karmaşıklaşmış ve farklı boyutlar kazanmıştır.

Kapitalist üretim ilişkilerinde denetimin neden gerekli olduğu sorusuna Burawoy, kapitalist sosyal ilişkilerin çatışan (antagonistik) niteliğine dikkat çekmektedir. Emek ve sermaye arasındaki ilişkinin eşitsiz konumlanışından hareketle denetimi açıklamaya çalışmıştır (1985: 28).

Sanayi devrimi öncesinde küçük atölyelerde işin ve genel olarak sürecin denetimi büyük ölçüde vasıflı zanaatkarın kendisi tarafından gerçekleştirilmekteydi. Ne zaman ki üretim fabrika çatısı altında merkezi bir forma bürünmüştür, denetimde yöneticinin sorumluluğuna girmiş ve başlı başına bir sorun haline gelmiştir.

Emek süreci teorisinin en önemli isimlerinde biri olan Braverman denetimle ilgili olarak emek maliyeti üzerinden bir açıklama getirmiştir. Babbage ilkesine<sup>2</sup> göre,

---

<sup>2</sup> Babbage ve Ure tarafından ondokuzuncu yüzyılın başlarında ortaya atılan, insan emeğinin sistematik biçimde değersizleştirilmesi yoluyla emeğin maliyetlerinin azaltılmasına dayalı yaklaşım. Braverman (2008: 77-82), “Babbage ilkesi, hangi düzenek ya da hangi hiyerarşik düzeyde olursa olsun, kapitalist toplumdaki tüm çalışma biçimlerini yöneten temel güç haline gelir” yorumunu yapmaktadır.

sermayenin karmaşık ve uzmanlık gerektiren işleri basit rutin hale getirme ve ucuz vasıfsız emek gücü istihdam etme yönünde bir eğilimi vardır. Bununla bağlantılı olarak sermaye işçiler üzerindeki denetimini de arttırarak işin değersizleşmesine yol açmaktadır. Çalışma anlamını yitirdikçe, işçinin yabancılaşması da hızlanacaktır (Attewell, 1987: 325).

Edwards'a göre ise denetim, kapitalistin çalışanların davranışları üzerinde kendi iradesini kurmasıdır. Emek piyasasında kapitalist emek gücünü belli bir fiyata satın alacak konumda bulunmaktadır. Ancak kapitalist emeği satın almaktan fazlasını yapmak durumundadır. Emek süreci üzerinde gerekli denetimi sağlayarak, karı güvenceye almak zorundadır (Edwards, 1979:17).

Braverman, birikim sürecinin ve kapitalizme özgü sosyal ilişkilerin, sermayeyi ya da yönetimi emek gücü üzerinde maksimum denetim kullanmaya yönelttiği üzerinde durmuştur. Sermayenin artı-değeri arttırma güdüsü, bilgi ve vasfın yönetimin ellerine geçmesine, bu da üretim sürecinde işçinin giderek denetimini kaybetmesine yol açmaktadır (Smith, 1994: 405).

Emek bir kere süreç üzerindeki denetimini kaybettikten sonra, işin organizasyonuna direniş söz konusu olmaya başlar. Bu noktada kapitalistin denetimi de sıkılaşır (Wardell, 1990:159). Bazı denetim stratejileri negatif eğilimler ve yoğun izleme ile birlikte var olurken, bazıları da işçinin bağımsız hareketine imkan tanıyan pozitif bir çizgide ilerleyebilmektedir (Flaherty, 1991: 52).

Denetimin ortaya çıkış koşullarını ve nedenlerini anlayabilmek, kapitalizmin tarihsel gelişim aşamalarını anlamayı zorunlu hale getirmektedir. Zira kapitalist denetimin gelişimi kapitalist üretim sürecinin geçirdiği dönüşümle doğru orantılıdır.

## **1. Kapitalist Denetimin Kökeni**

Feodal sistemden fabrika sistemine geçişin ilk aşamalarında yaşanan temel problemlerden biri hiç kuşkusuz emeğin denetimi olmuştur. Tarlalarda birlikte çalışan aileler, kitlesel olarak fabrikalarda çalışmaya başlayınca eski üretim biçiminin kuralları emeği denetim altında tutmaya yetmemiştir. Bu noktada sermaye emek sürecini bütünüyle denetim altında tutmanın yollarını aramak durumunda kalmıştır. Hem üretim sürecinde



hem de genel olarak toplumsal ilişkilerde belirleyici bir rolü olan denetimin gerçek anlamını kazandığı alan kapitalist emek sürecidir. Kapitalist toplumun merkezini oluşturan işyerlerinde verimliliğin artışı, işçilerin denetim ve gözetim altında tutulmalarıyla doğru orantılıdır (Aydoğanoglu, 2011: 27-28).

Emek sürecinde, sermayenin karı güvenceye almak ve emek gücünün fiili emeğe dönüşümünü sağlamak için denetim zorunluluğu vardır. Özellikle büyük ölçekli sanayi üretimine geçişle birlikte, emeğin gerçek bağımlılığı ortaya çıkmış bu da sermayenin denetim ihtiyacını artırmıştır.

Marx'a göre, sermayenin denetim işlevi, emeğin biçimsel bağımlılığından gerçek bağımlılığına doğru gerçekleşen evrimi ile yakından bağlantılıdır. Kapitalist üretimin ilk aşamalarında, emeğin artı değer üretimi geleneksel vasıflar ve çeşitli yollarla gerçekleşmekteydi. Bu aşamada sermayenin emek süreci üzerindeki denetimi 'biçimsel'di. Ne zaman ki emeğin gerçek bağımlılığı söz konusu olmuş, denetimin işlevi de bu doğrultuda değişiklik göstermiştir (Clegg, 1981: 547).

“Teknolojinin gelişmesi ile emek sürecinin denetimi önceden büyük ölçüde işçilerde iken, artık neredeyse tamamen kapitalistin eline geçmiştir. Bunu sağlayan makinenin teknik yapısı ya da işbölümü içindeki emeğin yeniden örgütlenmesi değil; makinenin, içinde kullanım imkanı bulduğu üretim ilişkileri ve toplumun sınıfsal özellikleridir.” (Aydoğanoglu, 2011: 42)

Kapitalist üretim sürecinde sermayenin iki farklı amacı; sürecin koordinasyonunun sağlanması ve işçiler üzerinde otorite sağlamaktır. Ancak emek gücü diğer üretim güçlerinden farklı bir yapıda ele alınmalıdır ve denetim de bu bağlamda ayrı bir konu haline gelmektedir (Friedman, 1977a: 48).

Örgütler, denetim ile ilgili geleneksel çalışmalarda ele alındığı biçimiyle, girdiler ve çıktılardan oluşan kapalı sistemler olarak incelenirse, konu çok teknik bir düzeyde ele alınmış olur. Özellikle denetim güç ilişkilerini de içinde barındıran daha dinamik bir olgudur. Emek sürecinin örgütlenmesi ve denetimi üretim biçiminin ideolojik yeniden üretimini de içine alacak politik bir bağlamda ele alınmalıdır (Warhurst, 1998).

Marx'a göre, denetim üretimin sosyal ilişkileri açısından da önem teşkil etmektedir (Sewell, 1998: 398). Sermaye, emek gücünün maksimum seviyede sürece dahil edilmesini güvenceye almak durumundadır. Tam da bu noktada emek ve sermaye arasındaki ilişki

çatışmaya dayalıdır. Sermaye emek maliyetini olabildiği kadar düşürmeye odaklanmışken, emek ise ücretini olabildiği kadar yükseltmeye çalışmaktadır. Dolayısıyla bu ilişki temelden eşitsiz bir ilişkidir.

Weber ise, Marx'ın denetimi sadece sınıfsal bağlamda ele almasını eleştirmiş, bürokrasinin yaygınlaşması ve modern örgütlerin rasyonelleşmesiyle artan bir denetim tanımı yapmıştır. Bu örgütlerde yaygınlaşan hiyerarşi ve işbölümü denetimi de kaçınılmaz hale getirmektedir. Denetim uzmanlaşmış yönetici sınıfın da yaygınlaştığı bir yapıda hiyerarşiye göre konumlanmaktadır. Denetim, Weber'e göre, örgütlerde işgal edilen pozisyona göre şekillenmektedir (Strangleman ve Warren, 2008: 183-184).

Sanayi devriminden sonraki rekabetçi kapitalizm döneminde denetim daha basit ve doğrudanken, tekelci kapitalizm döneminde, Taylorist bilimsel yönetim, kapitalist denetimin en katı biçimi olarak ortaya çıkmıştır. Taylorist yöntem, işin örgütlenmesine yönelik en bilinçli ve sistematik uygulama olarak nitelendirilmektedir.

Taylorizm daha önceki denetim biçimlerini hem devamı olmuş, hem de onları daha da derinleştirmiştir. Bu anlamda emek araçlarının geliştirilmesi ve teknolojik yeniliklerin süreçle uyumlulaştırılmasından çok emeğin örgütlenmesi ve denetlenmesi temel amaç olmuştur. (Aydoğanoglu, 2011: 62-63).

Taylor'un bilimsel yönetimi, bilimin yöntemlerini hızla büyüyen kapitalist işletmelerin giderek karmaşıklaşan emek denetimi sorunlarına uygulamayı amaçlayan bir girişimdir. Taylor, yabancılaşmış emeğin, yani alınıp satılan emek gücünün nasıl en iyi denetleneceği sorununa yanıt bulmayı hedeflemektedir. Denetim, tüm tarih boyunca yönetimin temel niteliği olmuş, fakat Taylor'la birlikte önceden görülmemiş boyutlar kazanmıştır. Onun sistemi, yönetimin, en basitinden en karmaşığına kadar her bir emek etkinliğini gerçekleştirilme tarzı üzerinde denetim elde edilmesini sağlayan bir araçtı (Braverman, 2008: 106-110). Taylorist sistemle birlikte emek süreci, bilimsel iş örgütlenmeleri yöntemleriyle tam denetim altına alınmış, çalışanların üretim sırasında yaptığı hareketlerin etkinliğini en üst düzeye çıkaracak şekilde sistematik hale getirilmiştir.

Taylorizm, işyerinde teknik ve hiyerarşik denetim kadar ideolojik denetimin de başarıyla uygulanmasını kolaylaştırmıştır. İşçileri üretimin arttırılmasının onlar da yararına olduğuna inandırmıştır. Ancak ideolojik veya hegemonik denetimin tam anlamıyla

yaygınlaşması, yarattığı çalışma disiplinine uygun bir işçi sınıfı kültürü oluşturan Fordizm ile sağlanmıştır (Aydoğanoglu, 2011).

“Zor her zaman vardır: Makine, montaj hattı, denetçi, içerde ve dışarıda saat tutulması ve fabrika rejiminin denetim aygıtının bütünü. Mekanikleşmenin kendisi ve emek sürecinde mekanikleşmeye bağlı olarak gerçekleşen değişimler, denetim araçları olarak işleyebilirler. Taylorizm ve Fordizm, emeği emek süreciyle denetlemenin en keskin stratejileridir” (Munck, 1995: 218).

Taylor, denetimi sadece işin ve işyerinin denetimi ile sınırlı tutarken, Ford işçilerin fabrika dışındaki etkinlikleriyle de yakından ilgilenmiştir. Dolayısıyla Taylorizme ideolojik ve sosyal bir boyut kazandırmıştır (Aydoğanoglu, 2011: 69-71).

Braverman'ın yönetimin otoritesinin sağlanması konusunda Taylorist bilimsel yönetime yaptığı aşırı vurgu kendisinden sonra gelen emek süreci kuramcıları tarafından sıklıkla eleştirilmiştir. Thompson, bu eleştiriler doğrultusunda Taylorizmin sınırlı kullanılabilirliğinden söz etmekte, ideolojik ve pratik anlamları arasında bir ayırım yapmak gerekliliğini vurgulamaktadır. Taylorizmi genel anlamda hakim bir yönetim pratiği olarak ele almak bir dereceye kadar doğrudur. Yanlış olan, uygulamadaki farklılıkları ve sermayenin farklı denetim biçimleri olabileceğini göz ardı etmektir (1989: 129-132).

Tüm örgütler belirli zaman ve mekanda aynı tür denetim biçimlerine sahip değildir. Farklı denetim biçimlerinin ortaya çıkmasının koşulları özellikle, üretim biçiminin değişmesiyle birlikte değişen üretim örgütlenmesinin denetim ihtiyacını farklılaştırdığı noktasından hareketle oluşmaktadır (Clegg, 1981: 546). Örneğin basit elbirliği döneminde büyük ölçüde denetim de basit ve doğrudanken, fabrika sistemine geçişle birlikte daha çok teknik denetim etkisini arttırmıştır. Özellikle Fordizm sonrası dönemde yaygınlaşan esnek üretim biçimleri ise denetimin boyutlarını değiştirmiş ve genişletmiştir. Kapitalist sistemin her döneminde sermaye karını artırma güdüsü ile hareket etmiştir, dolayısıyla denetim de her dönemde farklı görünümde de olsa var olmuştur. Ancak denetim sorununu tek bir boyutta değerlendirmek oldukça zordur.

Emek süreci teorisyenleri farklı dönemlerde ortaya çıkan denetim biçimlerini incelemiş ve farklı adlarla da olsa aynı düzlemlerde analiz etmişlerdir. Taylorist bilimsel yönetime alternatif yaklaşım geliştiren kuramcılardan biri Friedman, yönetimin emek

sürecinde denetim sağlama yollarından biri olarak “sorumlu özerklik” kavramını geliştirmiştir.

**Doğrudan denetim**, işin kavrayış ve uygulaması arasındaki ayrışmayı maksimuma çıkararak, işle ilgili zihinsel süreci bütünüyle yönetime ait bir faaliyet olarak tanımlanmasıyla ilgilidir. Taylorist bilimsel yönetim bu tarz denetime tipik bir örnektir. **Sorumlu özerklik** ise, bireysel ya da kolektif işçilere kendi işlerinin yönlendirilmesinde yetki sahibi olmalarına olanak sağlamaktadır. En az denetim ve gözetim ile işçilerin çalıştıkları yerin rekabetçi amaçlarına karşı “sorumlu” hareket etmeleri bu yolla sağlanacaktır (Friedman, 1977a: 48).

Friedman’ın sınıflandırmasında, doğrudan denetimin görece büyük ve işgücünün zayıf örgütlenme olanaklarına sahip olduğu işyerlerinde görülme olasılığı yüksektir. Sorumlu özerklik ise, daha ayrıcalıklı ve vasıflı işçilerin yoğunlukta olduğu işyerleri için söz konusudur. İşçilerin süreç üzerinde büyük oranda söz sahibi olmaları temel belirleyicilerdendir. Denetimin yeni biçimleri tekeli kapitalizmin gelişimiyle doğru orantılıdır. Friedman merkez ve çevre ayrımını yapmış, çevrede yer alan işçiler doğrudan denetime maruz kalırken, merkezdeki işçilerin ise sorumlu özerkliğe sahip olduklarını vurgulamıştır (Thompson, 1989: 134-135).

Sorumlu özerklik stratejisi, doğrudan denetimin olumsuz bazı sonuçlarını en aza indirmek üzerine kurulmuştur. Doğrudan kendi çalışma süreçleri üzerinde karar alabilme yetkisine sahip küçük çalışma grupları oluşturarak, emek gücü arasında heterojenliği arttırmak ve parçalanmış rekabetçi çalışanlar oluşturmak sürecin bir parçasıdır. Bu ayrıştırma işçiler arasındaki dayanışma duygusunu ortadan kaldırmak için de oldukça etkili bir yoldur. Bütün bu özellikleriyle sorumlu özerklik tekeli kapitalizme ait bir denetim biçimidir. Friedman’a göre, bu yöntem yabancılaşmayı ve sömürüyü ortadan kaldırmamakta sadece işçinin dikkatini bu olgulardan başka yönle çekmektedir. Bu anlamda sorumlu özerklik mekanizması emek gücünü denetlemenin alternatif bir yolu olarak değerlendirilebilir (1977a : 53).

“Doğrudan denetimde, hiyerarşik denetim ile işgücünün uyum göstermesi ve direnmesi aynı anda ortaya çıkmaktadır. Aksine sorumlu özerklikte, işçilerin bireysel iş denetimi ve sorumlulukları artırılarak ve aidiyetleri işletmeyle bütünleştirilerek, işçilerin yönetime boyun eğmesinin sağlanması söz konusudur” (Friedman, 1977a: 49-53).

Burada önemli nokta, sermayenin denetim güdüsünün farklı bir boyutta ortaya çıkmış olmasıdır. Sürecin denetimini işçiyle paylaşarak ya da paylaşıyor gibi görünerek gücü elinde tutma arzusu hala temel belirleyicidir. Bir başka amaç da sermayenin denetimine karşı işçinin direnişini en aza indirmektir. Modern yönetimin bir yönüyle işçinin motivasyonunu sağlamak üzerine kurulu olduğu düşünülürse, işçinin süreç üzerinde söz sahibinin kendisi olduğu ve öz disiplinini yine kendisinin sağlıyor olduğu yanılması yönetimin motivasyon sağlama arzusuyla birebir örtüşmektedir.

Sorumlu özerklik vererek işçilerin üretim süreciyle ilgili değişikliklere uyum sağlayarak, ideolojik olarak çalıştıkları şirkete karşı sorumluluk ve bağlılık geliştirmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır. Doğrudan kontrolde ise tam tersi işçinin sorumluluğu en aza indirgenerek yakın bir gözetim ve denetim sağlanmaya çalışılmaktadır. Hiç şüphesiz “sorumlu özerklik” mekanizması sermayenin, işçinin direnişini ortadan kaldırmaya yönelik geliştirdiği bir mekanizma olarak değerlendirilebilir.

Bu noktada özellikle çalışmanın konusunu oluşturan çağrı merkezlerinde söz konusu olan denetimin yapısını anlayabilmek için Edwards’ın kuramına bakmakta yarar vardır. Zira Edwards’ın kapitalist denetim sınıflaması ile çağrı merkezlerinde emeğin denetim stratejilerini yorumlayabilmek –hizmet sektöründeki pek çok işyeri gibi- daha anlamlı görünmektedir.

## **2. Çatışmalı Alan Olarak İşyeri**

Edwards’ın denetim kavramsallaştırması, Friedman’ın kuramı gibi Braverman’ı takip eden ikinci dalga emek süreci teorisinde oldukça yagın olarak kullanılmaktadır. Edwards genel yaklaşımı kabul etmekle birlikte denetim ve direniş modelleri konusunda alternatif bir bakış açısı da geliştirmiştir (Callaghan and Thompson, 2011: 15).

Edwards, sermayenin güce yönelik bir eğilim nedeniyle değil, basit bir kar arzusuyla denetleme ihtiyacı duyduğu vurgusunu yapmıştır. Üretimdeki bu temel ilişki işyerinde hem çatışmayı hem de denetim sorununu beraberinde getirmektedir. Çatışma işçi ve sermayenin doğasının çakışması sonucu ortaya çıkar. Bir taraf için yararlı olan, diğer taraf için maliyet unsuru oluşturmaktadır. Denetim gerçekten sorunlu bir alandır çünkü, emek gücü kendi menfaatleri ve ihtiyaçları olan ve emek sürecinde bir meta olarak

değerlendirilmeye karşı direniş potansiyeli olan insanla ilişkilidir. Ancak sermaye, üretimi işçinin direniş fırsatlarını ve karşı çıkma güdüsünü en aza indirgeyecek şekilde örgütlemektedir (1979: 12-16).

Edwards genel anlamıyla denetimi, sermayenin ya da yönetimin işçilerden istenilen davranışı sağlamaya yönelik bir edimi olarak tanımlamaktadır. Denetimin yoğunluğu, işçilerin direniş kapasitelerine göre değişebilmektedir. Kapitalist üretim var olduğu sürece, denetim de belirli düzeylerde varlığını sürdürecektir.

Üretim ilişkileri hem fiziksel hem de sosyal bir anlama sahiptir. Üretim ilişkilerinin sosyal boyutu sınıf yapısı ile yakından ilişkilidir. Farklı sınıfsal ilişkiler üretim sürecinin farklı düzeylerinde var olmaktadır. Ve bu noktada farklı denetim biçimlerinden söz etmek gereklidir. Edwards'ın önemli bir vurgusu, farklı denetim biçimlerinin kapitalizmin farklı aşamalarına göre değişiklik gösterebileceği üzerinedir. Bu vurgu denetim olgusunu anlamlandırmakta oldukça önemlidir (Clegg, 1981: 551).

Braverman'ın analizi daha çok emek sürecinin teknik boyutu üzerine iken, Edwards üretimde sosyal ilişkilerin gelişimi üzerinde durmuştur. Edwards'a göre Braverman, kapitalist üretimin sosyal boyutunu göz ardı etmiştir. Vasıfsızlaşma ve işin değersizleşmesi gibi üretimin teknik boyutları, sosyal ilişkilerin gelişimden ve yapılanmasından bağımsız olarak düşünülemez. Ona göre herhangi bir denetim sistemi üç boyutta incelenebilir (Edwards, 1978: 112):

- Farklı görevlerin yönetimi ve yönlendirilmesi (teknik denetim)
- Yapılan işin ve performansın değerlendirilmesi
- İşçilerin ödüllendirilmesi ve eğitilmesi

Bu noktada Edwards da Friedman gibi bu üç boyutun gözlemlendiği kapitalist denetimin gelişimi üzerine sınıflama yapma yoluna gitmiştir. Rekabetçi kapitalizmin egemen olduğu dönemde görülen **basit denetimin**, günümüzde de bazı küçük işletmelerde görülebildiğini vurgulamıştır. Basit denetimin, sınıf çatışmasının yoğunlaştığı, sermayenin merkezileştiği bir başka deyişle tekelci kapitalizmin hakim olduğu dönemde biçim değiştirerek teknik denetim haline geldiği üzerinde durmuştur. **Teknik denetimin** en

bilinen görünümü montaj hattıdır. Hattın yapısından dolayı, işçinin denetimi oldukça kolaydır, çünkü herhangi bir duraksama banтта da bir aksamaya yol açacaktır.

Bu dönemde denetimin yapısal biçiminde bir değişiklik söz konusudur. Denetim, işyerinin fiziksel ve sosyal yapısında kendiliğinden mevcuttur. Bu dönemde denetim daha formel ve planlıdır. Edwards bu noktada denetimin yapısal biçimlerini vurgulamıştır. Denetim işçiler tarafından daha az görünür hale gelmiş, daha gizli ve kurumsal bir yapı almıştır. Ayrıca denetim sadece kapitalist üretim ilişkilerinin değil, teknolojik gelişmelerin ve modern sanayi işletmesinin ölçeği ile de ilişkili hale gelmiştir. **Teknik denetim**, denetim mekanizmasının işyerinin fiziksel yapısına göre şekillendiği anlayışına işaret eder. Teknik denetim, emek sürecine hakim olan bir teknolojinin varlığı durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda yapısal bir denetim halini alır. Bu süreçte işçi ve sermaye arasındaki karşıtlık, basit ve kişisel bir karşıtlık olmaktan çıkarak, üretim teknolojisi ile ilgili bir çatışma haline gelmiştir.

Teknik denetim, fiziksel güce bağlı etkinlikleri en üst düzeye çıkarırken, emek gücünün çalışma sırasında ortaya çıkan sorunları en aza indirecek şekilde örgütlenmesi olarak tanımlanabilir. Teknik denetim basit denetime göre daha belirsizdir. Çünkü işin fiziksel yapısı içinde gizli denetim uygulamaları mevcuttur (Aydoğanoglu, 2011:50-51). İşçiler teknik denetimin görüldüğü işyerlerinde daha homojen bir biçimde var olurlar, benzer işleri yapar ve benzer ücret alırlar. Bu durumun en belirgin sonucu çalışanların denetime karşı kolektif bir direniş göstermesine de imkan tanınmasıdır (Flaherty, 1991: 54).

Teknik denetim, montaj hattı ve makineleşmenin gelişimiyle daha yoğun görülürken, kurumsallaşmanın ve hiyerarşik yapılanmanın sıklıkla görüldüğü işyerlerinde **bürokratik denetim** hakimdir. Denetim bu defa işyerinde sosyal ilişkilerin yapısı üzerinden şekillenmektedir (1978: 112-114). Bu noktada Thompson, bürokratik denetimin neden teknik denetimden ayrı bir kategori oluşturduğu sorusunu ortaya atmıştır (1989: 149). Zira bu iki denetim biçimi kimi zaman birarada görülebilmektedir.

Edwards'ın bir diğer önemli çözümlemesi, teknik denetimin basit denetimden farklı olarak denetim krizine bir çözüm getirmediği yönündedir. Hem basit hem de teknik denetim, denetim sisteminin ikinci ve üçüncü boyutları (yapılan işin değerlendirilmesi ve ödüllendirme ve cezalandırma) konusunda aynı ekseninde katkı sağlamışlardır. Teknik denetim hala işçinin nasıl motive edileceği sorununa bir çözüm getirememiştir (Edwards,

1978: 117). Bürokratik denetim döneminde özellikle bu sorunun çözümüne yönelik uygulamaların belirginleştiği söylenebilir.

Bürokratik denetimin belirleyici özelliği, hiyerarşik gücün kurumsallaşması ile ilgilidir. İş bir dizi kritere göre tanımlanmakta ve yönlendirilmektedir. İş tanımı daha formel hale gelmiştir. Örneğin basit denetim döneminde, güç daha çok bireysel işçilerde yoğunlaşmış ve süreç üzerinde söz sahibi olmak olarak somutlaşmışken, bürokratik denetimde güç resmi pozisyonlar ve roller kanalıyla kurumsallaşmıştır.

Edwards'ın üçlü sınıflandırmasında emeğin direniş boyutuna değinmek gerekirse, basit denetimde işçi işverenin kişisel despotizmine karşı mücadele vermektedir. Teknik denetimde, bu mücadele daha kolektif hale gelmiş, sendikal mücadeleyle bir arada işlemiştir. Bürokratik denetimde işçilerin çeşitli pozisyonlar ve görev tanımları arasında parçalanmışlığı, kolektif eylemliliği ve işçi direnişini zorlaştırmaktadır. İşçilerin kolektif olarak bir araya gelmelerindeki yetersizlikleri, bir anlamda bürokratik denetimin işçileri parçalamak konusundaki başarısıyla açıklanabilmektedir. Ama bu durum bireysel direniş yolunun önünü kapatmamaktadır (Edwards, 1978: 123-124).

Bu tipoloji hiç kuşkusuz kapitalizmin farklı aşamalarındaki farklı sınıfsal ilişkilere göre değerlendirildiğinde anlamlı hale gelmektedir. Kapitalizm gelişim süreci boyunca farklı üretim biçimleri ile paralel emek denetim stratejileri uygulamıştır (Aydoğanoglu, 2011). Sermaye yüzyıllardır emek sürecinde üretimin örgütlenmesi, yeniden örgütlenmesi ve yenilenmesi ile ilgilenmektedir. Amaç kar maksimizasyonu, bu doğrultuda kullanılan araç ise süreç üzerinde denetim sağlamaktır. Bunu yaparken işçinin direniş olanaklarını en aza indirmek de sermayenin zorunlulukları arasındadır.

“Kapitalist emek sürecinde daha fazla artı değer elde etmek için emeğin bütünsel denetimi ve sermaye birikiminin istikrarına zarar verecek her türlü bireysel ve kolektif davranışın engellenmesi ya da üretim sürecindeki etkisinin en aza indirilmesi gerekmiştir. Bunu sağlayan en önemli mekanizma ise kapitalist denetim uygulamaları olmuştur” (Aydoğanoglu, 2011: 13)

Öte yandan Edwards'ın emek süreci teorisine katkısı, denetim biçimleri sınıflamasının yanı sıra, işyerinin çatışmalı bir alan olduğu üzerine yaptığı vurgudur. Emek süreci sınıf çatışmasının görüldüğü bir arenadır ve işyeri de bu anlamda bir çatışma



alanıdır. Ancak Edwards'ın da eksik bıraktığı nokta, bu çatışmanın sonucu olarak ortaya çıkan emek direnişinin sonuçlarına çok fazla odaklanmamasıdır.

Denetim biçimlerinin nasıl bir arada görülebilecekleri ise ayrıca incelenmesi gereken bir konudur. Örneğin teknik denetimin bürokratik denetim ile birlikte görülebileceği durumlar da mevcuttur. Farklı koşullarda farklı denetim biçimleri söz konusu olabilmektedir. Emek süreci teorisinde, farklı ekonomik düzeylerde ve bölgelerde, denetim yapılarının bileşiminin görülebileceği üzerine bir anlayış hakimdir (Thompson, 1989: 152). Bu duruma araştırma sorunsalı içerisinde bir örnek vermek gerekirse, çağrı merkezlerinde hem teknik, hem bürokratik hem de normatif denetim biçimlerini birarada görmek mümkündür. Thompson ve Harley bu denetim biçimlerinin bu şekilde kaynaşmasını “hibridleşme” olarak nitelendirmiştir (2008: 153).

Özellikle 1970'lerden sonra yoğunlaşan farklı denetim biçimlerinin emeğin iş tatminsizliğini arttırdığı ve üretkenliğini azalttığı yönünde tartışmalar mevcuttur (Greenbaum, 1995: 75). Kapitalizmin gelişim süreci perspektifinde değerlendirilmesi gereken bu denetim uygulamaları sonucu işçilerin yaptıkları işe yabancılaşma süreci hızlanmış, önce yönetime sonra da sisteme karşı bireysel ve ortak direnişlerin yaygınlaşmasına neden olmuştur (Aydoğanoglu, 2011: 12).

Özellikle enformasyon teknolojilerinin gelişimi ile birlikte emek sürecinin dönüşümü hızlanmış ve denetimin araçları etkinleştirilmiştir. Bilgisayar teknolojilerindeki önlenemez ilerleme işyerinde gözetim tekniklerini yoğunlaştırmıştır (Kalfa ve Topateş, 2010). İşyerinde gözetim mekanizmaları çalışanın kendi kendini denetlemesini ve öz-disiplin oluşturmasını dayatmaktadır. Çalışanlar işyerinde her hareketlerinin gözetildiği ve kaydedildiği gerçeği ile yüzyüze kalmakta ve buna göre hareket etmektedirler. (Foucault, 1980; aktaran, Sewell, 1998: 403). Elektronik denetim ve gözetim biçimleri baskının boyutlarını görünmezleştirmekte, çalışanların süreci içselleştirerek, tepki gösterme dinamiklerini minimize etmektedir (Savcı, 2002: 347).

Kapitalist denetim ne kadar sıkı olursa, çalışanın bu koşullara karşı geliştireceği direniş mekanizmaları da o ölçüde çeşitlenecek ve yaygınlaşacaktır. Ancak bu noktada emeğin direnişinin koşulları ve biçimleri ile ilgili tartışmalara geçmeden önce, emek sürecinin maddi koşullarının yanında, üretimin sosyal ilişkilerinin de denetim mekanizmalarını ve genel olarak üretim biçimini anlayabilmek için incelenmesi gerekli bir

değişken olduğunu vurgulayarak teoriye ‘üretim siyaseti’ tartışmalarını katan Burawoy ve ‘rıza’ olgusuna kısaca değinilecektir.

### 3. Burawoy ve Üretim Siyaseti

Burawoy büyük oranda Marksist görüşlerin takipçisi olsa da, kapitalist sistemde emeğin denetimi konusunda Marx ve Braverman’dan biraz daha farklı bir teori geliştirmiştir. Kapitalist denetimi despotik ve vasıfsızlaştırıcı olarak nitelemenin ötesinde, iknaya ve rızaya dayalı hegemonik bir yapı olarak gözlemlemiş ve emek süreci tartışmalarına üretim rejimi<sup>3</sup> kavramını da –iktisadi boyutun dışında ideolojik ve siyasi boyutlarıyla da ele alınması gereken bir kavramsallaştırma- eklemiştir. Kapitalist emek sürecini ve emek üzerindeki denetimi anlayabilmek için, sadece işçinin vasıfsızlaşmasına bakmak yeterli değildir, kapitalist üretim biçiminin ayırt edici özelliklerine de bakmak gereklidir. Burawoy’a göre, işin organizasyonu politik ve ideolojik sonuçları ile birlikte ele alınmalıdır. İşçi üretim sürecinde belirli toplumsal ilişkileri üretir ve bu ilişkiler ile varolur. Yani bir anlamda işçi üretim noktasında özneleşir (Durmaz, 2013). Braverman’ın aksine, işçiyi başlı başına bir politik özne olarak ele alması, işyerini sadece baskı ve parçalanmanın değil, aynı zamanda bir mücadele alanı olarak nitelemesi ve direnişin önemini vurgulaması Burawoy’un özgün yanını oluşturmaktadır.

Burawoy ayrıca yönetimin emeği nasıl gerçekten denetlediği problemiyle ilgilenmiştir. Burawoy’a göre, çalışanın rızasını alarak sürece katılımının sağlanmasıyla, sınıf bilincinin azaltılarak olası bir emek sermaye çatışmasının önüne geçmek ve karı artırmak da mümkün olmaktadır.

Burawoy kapitalist denetimin anlaşılabilmesinin ancak kapitalist olmayan üretim biçimlerinin incelenmesiyle mümkün olabileceği vurgusunu yapmıştır. Braverman’ı

---

<sup>3</sup> Burawoy üretim rejimini dört ayrı tipte incelemiştir: Patriarkal despotizm, paternalist despotizm, hegemonik üretim rejimi ve hegemonik despotizm. Özellikle çalışanın konusu açısından hegemonik despotizmin genel özelliklerinden birisi şu şekilde vurgulanabilir; neoliberal politikaların etkinleşmesiyle kısmi süreli, alt sözleşmeli ya da geçici istihdam biçimlerinin yaygınlaşması sadece emek maliyetlerini düşürmek için değildir, ayrıca esnek istihdam biçimleri, işçilerle yönetsel mücadeleye girmeksizin, işgücünü üretim noktasında güçsüz kılmakta ve parçalamaktadır (Özügürlü, 2008: 51). Çalışanlar işyerinde atomize olmakta ve rekabet sonucunda bireycileşme eğilimleri artmaktadır. Bu tarz bir parçalanmanın hiç şüphesiz en çok örgütlü hareketi ve kolektif eylemliliği azaltacağı düşünülür.

eleştirerek kapitalist denetimin, objektif bileşenlerin yanında üretimin ‘subjektif’ bileşenlerinin de incelenmesiyle anlaşılabilirliğini savunmuştur. Ekonomik altyapı üretimin objektif koşullarını oluştururken, üstyapısal etmenler subjektif yapıyı ifade ederler. Burawoy’a göre, üretim süreci ekonomik, siyasi ve ideolojik bileşenleri ile bir bütündür (1985: 25). Örneğin bu noktada Marx ile de benzeştiği nokta Marx’ın da, kapitalist üretim biçimini, sadece maddi üretime dayalı bir süreç değil, aynı zamanda sosyal ilişkilerin ve bu ilişkilerle ilgili ideolojilerin de üretildiği bir süreç olarak ele almasıdır.

Kapitalist üretim sürecinde sermaye, artık değer üretimini gizlemek ve sürekli kılmak durumundadır (obscuring-securing). Özellikle bu sürekli kılma durumunun sağlanabilmesi için sürecin ve işçinin sürekli denetlenmesi bir zorunluluktur. Bu noktada işçinin sermayeye bağımlılığı ortaya çıkmış olur. Kapitalist işçiyi baskı altına almak ya da rıza oluşturmak yoluyla işçinin denetimini sağlamak durumundadır (Durmaz, 2013).

Burawoy’a göre emek ve sermayenin çıkarları, bu iki sınıfın konumlarının kapitalist üretim ilişkileri içindeki göreceli biçimlenmesinin ötesinde sosyal olarak örgütlenmektedir (Ezzamel ve diğerleri, 2001: 1056). Bu doğrultuda kapitalist denetim, ekonomik, sosyal, siyasal ve ideolojik olarak ortaya çıkardığı ilişki, çelişki ve sonuçlarla birlikte ele alınmalıdır. Denetim stratejileri, genelde sermaye birikim rejiminin özellikleri, özelde ise ülkenin içinde bulunduğu emek piyasasının dinamikleri ile birlikte tanımlanmalıdır (Aydoğanoglu, 2011).

Kapitalist emek sürecinde denetim neden gereklidir? Burawoy bu soruya kapitalist sosyal ilişkilerin ‘antagonistik’ olduğu cevabını vermiştir. Ancak bu ilişkileri birbirine zıt kılan nedir? Bu noktada emek ve sermayenin objektif çıkarlarına vurgu yapmak gereklidir. Bu ilişki yani emek ve sermaye arasındaki ekonomik ilişki sıfır toplamıdır. Sermayenin kazancı her zaman emeğin kaybetmesi anlamına gelmektedir. Şüphesiz bu sorunun derinlemesine irdelenmesi, sınıf mücadelesinin tarihsel süreçte tüm dinamikleriyle anlaşılmasını gerektirmektedir.

Üretim sürecinde yaşanan paradoksların çözümü için üretimin siyasi bileşenlerinden ayrılması gerektiğini belirten Burawoy, emek sürecini baskı ve parçalanmanın olduğu kadar, direniş ve mücadelenin de alanı olarak tanımlamaktadır (1985:108). Daha önce de belirtildiği gibi Burawoy’u söz konusu emek süreci

teorisyenlerinden ayıran en önemli nokta budur. Bir diğer nokta ise, “işçiler neden yeniden üretimleri için gereken miktardan fazlasını üretiyorlar?” sorusuna yanıt ararken bulunduğu sonuçla bağlantılıdır. Yöneticiler, baskının yanı sıra, çalışmayı bir oyun gibi örgütlemek suretiyle işçilerin rızasını elde etmeye çalışırlar (Özuğurlu, 2008:49). Tam da bu noktada emek sürecinde rıza üretiminin nedenleri ve sonuçları üzerinden biraz daha detaylı durulacaktır.

#### **4. Emek Sürecinde Rıza Üretimi**

Denetim olgusunun bir diğer boyutu da kar maksimizasyonunun istikrarını koruma eğilimde olan sermayenin, emek sürecinin denetimini sağlamak için baskı kadar işçinin onayına da ihtiyacı olduğudur. Kapitalist emek sürecinde denetim, basit bir karşıtlık ya da çatışmanın ötesinde, baskı ile birlikte rızayı da içeren karmaşık bir süreçtir (Aydoğanoglu, 2011: 55). İşçinin rızasının sağlanması bir anlamda işçi üzerinde ideolojik bir denetim sağlamakla ilgilidir. Teknik ya da bürokratik denetim biçimleri işçinin zihnini denetim dışı bırakmışlardır. Yeni denetim biçimleri bu işlevi görmeye odaklanmıştır. Aslında altta yatan sebep bir kez daha işçinin direnişini kırmaktır. Sınıf çelişmesini yok saymayı hedefleyen bu yöntem, biz ve onlar ayrımını ortadan kaldırarak işçinin kendisini işyerinin bir parçasıymış gibi görmesine yol açmaktadır.

Emek sürecinde işçinin rızasının sağlanması tartışmaları, hiç şüphesiz post-yapısalcı perspektiflerle yakından ilintilidir. Daha önce de belirtildiği üzere bu bakış açılarına göre işyerleri artık çatışan çıkarların değil, uyum ve huzurun hakim olduğu alanlardır. Dolayısıyla artık ne sıkı denetim mekanizmalarına ihtiyaç vardır ne de işçinin direniş göstermesine gerek kalmıştır. Çünkü işçiler sürecin her aşamasından sorumlu oldukları inancıyla örgütte bağlılık ve denetlenmeye rıza göstermektedirler. Bir başka deyişle özellikle beyaz yakalı işlerde çalışan işçilerin ya da profesyonel çalışanların her zaman sıkı bir denetim altında tutulmalarına gerek olmadığıdır. Çünkü bu çalışanlar kendi kendilerini denetleyebilirler (Thompson, 1989: 153).

Hiç kuşkusuz emek sürecinde rıza üretimi tartışmalarını, daha geniş bir politik bir çerçevede Gramsciyen hegemonya, baskı ve rıza kavramları ile yakından ilişkili olarak düşünmek olasıdır. Hatta bağımlı hale getirilen işçi sınıfının genel olarak kapitalist

topluma rıza göstererek süreci içselleştirmesi ile de ilinti kurulabilir. Burawoy de, Gramsci'den etkilenerek 'hegemonya'nın toplumdan önce fabrikada ortaya çıkmış olduğu tezinden hareket ettiğini belirtmiştir (1979, 2012). Ancak rıza burada emek süreci teorisi sınırları içerisinde tartışılmış ve incelenmiştir.

Burawoy'un literatüre en önemli katkısı, katılaştan denetim mekanizmalarının çalışanlardan gelen karşı tepkiler sonucu başarısız olacakları varsayımıyla, yönetim tarafından geliştirilecek bir ikna etme ve rıza oluşturma çabasının gerekliliğini vurgulaması noktasındadır. Her ne kadar yönetimin bu tarz eğilimleri de çalışan direnişini en aza indirememekte ise de, tekeli kapitalizmin emek sürecinin işyeri örgütlenmesi için uygun yöntemler olarak nitelendirilmektedir (Thompson, 1989: 165).

Marx'a göre emeğin güvenceye alınması, çalışanın işini kaybedeceği korkusu oluşturarak ikna etmeye yönelik olmaktadır. Ama ileri kapitalizmde, bu ikna süreci çalışmanın bir 'oyun' haline gelerek çalışanın rıza göstermesinin sağlanması şeklinde işlemektedir (Burawoy, 2012: 188).

Burawoy, işçilerin çoğu zaman büyük çaplı, kolektif ve bilinçli mücadelelere girişmekten çok daha bireysel ve anlık tepkiler gösterdiklerini vurgulamaktadır. İşçilerin emek sürecine uyum göstermeleri ve işin rutininden görece kaçmaları çoğu zaman çalışmayı ve işi oyuna dönüştürme biçiminde kendini göstermektedir. Burawoy'ın katılımlı gözlem yoluyla edindiği verilerde, bir anlamda çalışanların oyuna katılmaları işi daha katlanılır kılmaya, işle ilgili duygusal tatmin yaşamalarına yardımcı olmaktadır.<sup>4</sup>

Çalışma koşulları (fiziksel koşullar, tekrarlar ve rutine dayalı doğası) çeşitli yoksunlukları (işin çalışanın gözünde değer kaybetmesi, sıkıcılaşması, bıkkınlık ve tükenmişliğe yol açması) ortaya çıkarmakta bu durum da görece tatmin oluşturma ihtiyacına neden olabilmektedir. Bu tatminler genellikle, sonu gelmeyen anlamsız rutinler şeklinde görülen çalışma hayatına karşı başa çıkma mekanizmaları ile renk katmak şeklinde olmaktadır. Çalışma oyun olarak düşünüldüğünde bu oyunun kurallarına her iki tarafın da uymaya başlaması rıza oluşturma sürecinin başlaması anlamına gelmektedir. Çünkü hem oynanan oyuna katılıp hem de oyunun kurallarını sorgulamak mümkün değildir (Burawoy, 1979: 81).

---

<sup>4</sup> Çağrı merkezi çalışanlarının da çalışma koşullarının ağırlığına karşı geliştirdikleri başa çıkma mekanizmaları hem dünya hem de Türkiye'den örneklerle ilgili bölümde açıklanmaktadır.

Burawoy, ‘oyun’ metaforunu, sosyal yapının yeniden üretimini anlamaya yönelik çabasında inceleyen Bourdieu ile benzer biçimde kullandığını ifade etmektedir. Oyunlar çoğunlukla, katılımı güvenceye almanın koşullarını da içinde barındırırlar. Bu durum oyunun iki gerçekliğini içinde barındırır: Dışarıda oyunu düzenleyenin objektif gerçekliği, içeride oyunu oynayanın subjektif gerçekliği. Bu iki gerçeklik de birbirinin içinde gizlidir ve bir diğerini yeniden üretmektedir. Burawoy ise Bourdieu’nun geliştirdiği bu içiçe geçme tezinin yerine birbirine zıt iki gerçeklikten bahsetmektedir: Sosyal gerçekliği içselleştirene karşı sosyal gerçekliğin dışında kalan (2012: 188).

Bu anlamda çalışma bir oyun olarak ele alındığında, bu oyunun kurallarının yönetim tarafından da bilindiği ve bu anlamda oyuna onay verdiği varsayılmalıdır. Yani çalışanların geliştirdiği çeşitli mekanizmalar oyunu değiştirmeye yönelik değildir. Tam tersine çalışanların kuralları kabul edip rıza göstermelerine yol açmaktadır.

Emek süreci bir oyun olarak ele alındığında, çalışanların çalışma koşulları ile ilgili tatminsizlikleri, direniş gösterme eğilimleri veya örneğin ücretler ile ilgili memnuniyetsizlikleri de en aza indirilmiş olmaktadır. Çünkü oyunu kurallarına göre oynadıkları takdirde bu olumsuzların hiçbirini yaşamayacaklardır. Baştan bütün koşullara rıza göstermiş olacaklardır. Oyunun sürmesi ve yeniden üretimi iki tarafından da çıkarları gereğidir. Emek sürecinin oyun olarak düşünülmesi hiç şüphesiz emek ve sermaye arasındaki çatışmacı ilişkiyi gizleyici bir işlev görmektedir.

Sonuç olarak denilebilir ki, sermaye ileri kapitalizmde, erken kapitalizm dönemindeki despotik tutumunu sürdürecektir sosyal ve ekonomik koşullara sahip değildir. İşçi sınıfının tarihsel süreçte elde ettiği kazanımların sonucunda güçlenmesinin yanı sıra, kapitalist sistemin süreçte girdiği krizler, başka yollar aranmasına yol açmış, despotik yapının devamlılığı zorlaşmıştır. Yeni dönemde artık çalışanları ikna etmek, rızayı üretmek durumundadır. Bir bakıma sermaye hegemonyasını ikna zırhıyla sürdürmektedir. Kısaca özetlemek gerekirse, üretim faaliyeti ve genel olarak emek süreci bir oyun olarak düşünüldüğünde, **ekonomik** bir süreç olmanın yanı sıra, sosyal ilişkileri yeniden üreten **politik** bir süreç, ayrıca bu ilişkilere rıza üretme yönüyle **ideolojik** de bir süreçtir (Burawoy, 2012:194).

Burawoy’in emek süreci teorisine katkısından hareketle denilebilir ki emeğin denetimi sadece işyeri ile sınırlı değil, üretimin devamlılığını sağlayan toplumsal ilişkilerin

yeniden üretimi açısından da politik bir süreçtir. Dolayısıyla emek bu denetime karşı ya rıza gösterir ya da direnir. Direniş pratiklerinin bireysel ya da kolektif görünümüleri olabilir. Ama ekonomik olduğu kadar politik ve ideolojik görünümüleri olduğu bir gerçektir.

Kapitalist emek sürecinde denetimin kökeni ve çeşitli kuramcılar tarafından konunun nasıl ele alındığı araştırma konusu çerçevesinde ele alındıktan sonra, denetime bir yanıt olarak ortaya çıktığı varsayılan kolektif örgütlenmenin koşullarının oluşum noktasında, emeğin direnişine ve bu direnişin görünümüne biraz daha yakından bakılacaktır.

#### **D. Kapitalist Denetime Karşı Emek Direniş**

Emek süreci teorisinde işyeri genellikle çatışmalı bir alan olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla işyerindeki ilişkiler de kaçınılmaz olarak denetim ve direniş modeli çerçevesinde incelenmektedir. İşyerinde denetimin doğal bir sonucu olarak işçilerin tepkileri; direnişten, itaat ve rıza göstermeye kadar geniş bir perspektifte sorunsallaştırılmaktadır (Thompson ve Harley, 2008: 149).

Endüstri ilişkileri tarihinde, emeğin direniş biçimleri hiç kuşkusuz, çatışma ve denetim ilişkilerinden bağımsız düşünülemez. Her ne kadar yeni üretim biçimlerinin yaygınlaşmasına paralel olarak işyerinde çatışmanın da ortadan kalktığına yönelik bir anlayış söz konusu ise de, hem teorik hem de ampirik çalışmalar çatışma ve direnişin yeniden organizasyonunun görünür biçimlerine ait örnekler sunabilmektedir.

“Çatışma, çalışanlarla yönetim arasındaki karşıt konumlanmanın bir sonucudur. Üretim ilişkilerinde bir taraf için iyi olan diğer taraf için maliyetli olabilmektedir. Emek gücü insana içkin olduğundan, üretim sürecindeki diğer metaların denetiminden farklı olarak emeğin denetimini sağlamak daha büyük bir sorun yaratmaktadır. Çünkü emek meta olarak değerlendirilmeye karşı direnecek güce sahiptir” (Edwards, 1979: 12).

Özellikle örgütlü endüstri ilişkilerinin ve sendikaların güç kaybetmesiyle, yeni üretim biçimlerinin ve teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla ilişkilendirilemeyecek bir biçimde emeğin direniş hâli görünürdür ve incelenmeye değerdir. Çünkü post-endüstriyel çalışma

koşullarına bağlı olarak çalışanlar hoşnutsuzluklarını ve tatminsizliklerini görünür kılmanın yollarını her durumda bulmaktadır.

Bu noktada emeğin direnişine yönelik üç vurgu özellikle önemlidir (Edwards ve diğerleri, 1995: 284):

- Direniş, çalışanın emek sürecine yönelik olarak varolan huzursuzluğunun ve tatminsizliğinin bir görünümü olarak ortaya çıkmaktadır. Bu direniş açık veya gizli biçimlerde ortaya konabilmektedir.
- İkinci olarak direniş yoğun denetim, gözetim ve metalaşma ile başa çıkmanın bir biçimi olarak düşünülebilir. Direniş bir bakıma çalışana bir alan yaratmakta ve sürece ilişkin özerkliğini korumasını kolaylaştırmaktadır.
- Üçüncü vurgu yönetimin direnişe karşı tutumu ile ilgilidir. Her ne kadar yönetim, belli bir noktaya kadar direnişe göz yumma eğiliminde de olsa, bazı durumlarda bu direnişi bastırmaya ve cezalandırmaya da yönelebilmektedir. Sonuç olarak emeğin direnişinin tam olarak nasıl ortaya çıktığını belirlemek oldukça zor olsa da, bu durumu varolan güç ilişkileri içerisinde, tepkisel bir süreç olarak değerlendirmek mümkün gözükmemektedir.

Hodson, emeğin direnme nedenlerini dört alanda sınıflandırmaktadır (1995: 80): *emeğin suistimalini ve değersizleştirilmesini en aza indirmek, işin yoğunluğunu düzenlemek, emeğin sürece yönelik özerkliğini artırmak ve emeğin katılımını yaygınlaştırmak*. Hodson ayrıca bu sınıflandırmayı daha önceki bölümde tanımlanan denetim biçimlerine paralel olarak yapmıştır. Örneğin emeğin suistimalinin önlenmesi **doğrudan denetime**, işin yoğunluğunun azaltılması **teknik denetime**, emeğin özerkliğinin artırılması –ki daha çok vasıflı ve profesyonel çalışanlar arasında yaygındır- **bürokratik denetime** ve son olarak emeğin katılımının sağlanmasına yönelik direniş de modern örgütlerde yaygın olarak görülen **normatif denetime** tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak belirtmelidir ki direniş pratikleri bu kadar net ve belirli durumlara yönelik olarak ortaya çıkmayabilirler. Farklı işyerlerinde içiçe geçmiş direniş biçimlerini de gözlemlemek mümkündür.



İşyerinde emeğin direnişi, özellikle süreci ve varolan çalışma koşullarını değiştirmeye yönelik davranışlar olarak da anlaşılabilir. Örneğin fazla çalışmaya tepki olarak ortaya konulabilecek bir strateji, görevini eksik yapma ya da iş sırasında alaya alma şeklinde ortaya çıkabilir. Modern örgütlerde mevcut eşitsiz güç ilişkilerine karşı, daha açık bir ifade ile emek ve yönetim arasındaki yapısal çatışmanın bir sonucu olarak ve yönetimin denetim pratiklerine bir cevap niteliğinde şekillenmektedir. Direniş, bireysel olabileceği gibi, örgütlü ve kolektif görünümde de sergileyebilmektedir. Burada belirtilmesi gereken nokta, tıpkı denetimin çok boyutlu ve farklı biçimleri olabileceği gibi, direniş pratiklerinin de bu doğrultuda farklı biçimler alabileceğidir (Edwards ve diğerleri, 1995). Ancak direnişi sadece bireysel bir tepki olarak nitelemek, antisosyal veya sapkın bir davranışa indirgemekle sonuçlanabileceği gibi, çatışmanın, üretimin sosyal örgütlenmesinin ayrılmaz bir parçası olduğunu da göz ardı etmek anlamına gelecektir (Collinson ve Ackroyd, 2005: 312).

Marx emek direnişini daha çok kapitalist üretim biçimini ortadan kaldıracak sınıf mücadelesi içinde tanımlamaktadır. Devrimci bir sınıf olarak proletarya, kendinde sınıf olmaktan çok kendisi için sınıf olarak, üretim biçimine ve yabancılaşmaya karşı mücadele etmektedir. Marx'ın vurgusu bir noktada kapitalist sınıfın emek sürecinde bu direnişe karşı uyguladığı karşı baskı oluşturmada yoğunlaşmaktadır. Özellikle “Kapital”in birinci cildinde üretim biçimindeki değişimler ile sermayenin emek üzerinde baskı kurma yollarının çeşitlendiğini tartışmaktadır (Marx, 2011; Friedman, 1977b: 48-50). Marx'a göre, işçi direnişi kapitalizmin ortadan kaldırılmasında oldukça etkili rol oynamaktadır. Ancak Marx'dan bu yana direniş biçimlerinin değişikliğe uğradığı söylenebilir (Friedman, 1977a: 4).

Emek ve sermaye arasındaki ilişki genel olarak “yapısal çatışma (zıtlık)” özelliği taşıdığından (Edwards, 1990), ayrıca sömürü ve denetim dinamiğinden hareketle, emeğin sürece çeşitli biçimlerde tepki verdiği söylenebilir. Bu tepkiler direnişten rızaya kadar geniş bir yelpazede tanımlanmaktadır (Thompson ve Newsome, 2004: 2). Braverman ise, çözümlemesinde sendikal yapılanma ya da işyerinde direniş mekanizmalarını dışarıda bırakmıştır. Emek sürecinde sınıf mücadelesinin şekillendirici rolünü göz ardı etmiş, sermayenin denetimini tek taraflı ve karşı konulmazmış gibi ele almıştır (Littler ve Salaman, 1982: 256).

Braverman'ın çözümlemesi, sadece işçilerin öznel deneyimlerini dışarıda bırakmakla kalmamış, ayrıca işçilerin bizatihi değişimin birer aktörü olabilecekleri ve onların direnişinin emek sürecinde dönüşümü açıklayacak dinamiklere sahip olduğu gerçeğini de göz ardı etmiştir. Ayrıca denetim stratejilerini yeni çatışma alanları yarattığı gerçeğini de gözden kaçırmıştır (Smith, 1994: 406). Bu anlamda Friedman, işçilerin makine gibi ele alınamayacakları, kapitalist üretim biçiminde emek gücünün yabancılaştığı gerçeğinden hareketle işçi direnişinin önemine işaret etmiştir (1977a: 7).

Denetim stratejilerinde değişim, vasıf düzeyleri ve özerklik, işçilerin itaat ve direniş mekanizmaları üzerinde doğrudan etkilidir.

“İşçiler, denetim biçimlerini hem direniş hem de emek sürecini yönlendiren kendi enformel kurallarını sağlamak için fırsata dönüştürmüşlerdir. Nasıl bir yeniden üretim sağlanıyor olursa olsun, bu sadece egemen ideoloji aracılığıyla değil, direniş ve muhalefet aracılığıyla da gerçekleşmektedir... Üretim sürecindeki diğer faktörlerin tersine emek gücü, daima kendi çıkarları ve ihtiyaçları olan, sahip oldukları emek gücünün diğer mallar gibi alınıp satılmasına karşı çıkan insanlarda somutlaşmaktadır” (Aydoğanoglu, 2011: 74).

Friedman'a göre, direniş biçimleri bireysel ve kolektif olarak sınıflandığında, kolektif direniş, örgütlü ve kurumsal direnişten (grev, iş yavaşlatma), kendiliğinden (spontaneous) direnişe kadar geniş bir yelpazede değerlendirilebilir. Tarihsel olarak bakıldığında direniş biçimleri öncelikle bireysel düzeyde gözlemlenmiştir. Hem bireysel hem kolektif direniş biçimlerinin ortak noktası ise, emeğin makinalaşmayla birlikte, kendi emek gücü üzerindeki denetimini yitirmesiyle ortaya çıkmalarıdır (Friedman, 1977b). Emek direnişinin gücü ise işyerinin büyüklüğü, çalışanların sayıca çokluğu, homojenliği, çalışanların yakın ilişki kurabilme potansiyelleri, yapılan işin benzerliği gibi faktörlerle belirlenmektedir.

Sosyal bilimlerde işverence istenmeyen davranış (misbehaviour), direniş veya kuralları bozmaya yönelik davranış ile ilgili çalışmalar genellikle gözlemlenebilir bireysel ve kolektif pratikler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Örneğin, çalışma psikolojisi bu tarz davranışları normal olmayan, işyerinde sapkın davranış, antisosyal davranış, üretkenlik karşıtı, fonksiyonel olmayan ve işverenin mücadelesi etmesi gereken davranış biçimleri olarak nitelemektedir.<sup>5</sup> Bu tarz davranışlara örgütün uyumunu ve dokusunu bozduğundan

<sup>5</sup> Bu kapsamda 'üretim karşı sapkınlık' olarak sınıflandırılan davranışlar arasında işten erken ayrılma, aşırı molalar verme, yavaş çalışma, kaynakları israf etme gibi bireysel direniş mekanizmalarını da örnek

olumsuz değer atfedilmektedir. Ancak çatışmanın sosyal örgütlenmenin temelinde var olduğu düşünöldüğünde, güce karşı direnme de diyalektik sürecin bir parçası olarak düşünölmelidir. Bu durumda daha sınırlı düzeyde örgütlü ve enformel olarak nitelendirilebilecek gizli ve bireysel davranışlar da direniş olarak nitelendirilmelidir. Örnek olarak işe gelmeme, iş değiştirme, işten kaçınma, yapılan işle ve süreçle dalga geçme (humour) gösterilebilir (Collinson ve Ackroyd, 2005).

Emeğin direnişinin açık, geleneksel ve formel biçimi grevlerdir. Ancak işyerinde gizli, küçük çaplı, enformel ve örgütsüz tepkisel davranışların yanında, greve yol açmayan, bilinçli ve sürecin kendisine yönelik örgütlü hareketler de ortaya çıkmaktadır. Özellikle enformel ve bireysel direniş biçimlerini ayırt etmek ve incelemek oldukça zordur. İşe gelmeme (absenteeism), işten ayrılma, iş yavaşlatma, sabotaj, alaya alma gibi örgütsel davranışların bir kısmı sadece tepkisel olarak ortaya çıkabileceği gibi bilinçli direniş olarak da değerlendirilebilmektedir. Tüm bu direniş biçimleri emeğin kaybettiği saygınlığı ve özerkliğini geri kazanması ile ilgilidir.

Konuya endüstri sosyolojisi perspektifinden bakıldığında, bu disiplinin tarihsel birikiminin işyerinde direnişi ve işverence istenmeyen davranışı (misbehaviour) açıklayacak güçte olduğu söylenebilir. Yüzeyin altına bakıldığında direnişin farklı biçimlerini görmek mümkündür. Her ne kadar sermaye küresel üretim sisteminde emeği her alandan dışlamaya çalışsa da, yönetimin politikalarına karşı yıkıcı direnişi ve enformel örgütlenmeyi görebilmek olasıdır (Thompson ve Ackroyd, 1995: 629).

Endüstri ilişkilerinde ise, sapkın ve istenmeyen davranışlarla ilgili sosyolojik çalışmalar genellikle 1960'lardan sonra artmıştır. Bu çalışmalar işçilerin yerleşik işyeri kurallarına karşı yaratıcı eylemler geliştirdikleri, yaptıkları her hareketin işverenin beklentilerine ve isteklerine uygun olmadığını göstermektedir. İşyerinde çatışmanın boyutları ise, emek sürecinde denetim biçimlerinin değişimine ve vasıfsızlaşmanın boyutlarına göre şekillenmektedir (Thompson ve Ackroyd, 1995: 616).

---

gösterilmektedir. Aynı üretkenlik karşıtı iş davranışları tanımının içine sabotaj, rüşvet alma, hırsızlık, cinsel taciz gibi çok farklı bağlamlarda değerlendirilebilecek davranış türleri de dahil edilebilmektedir. Yönetici açısından değerlendirildiğinde tüm bu davranışlar örgütün üretkenliğini etkilemektedir. Ancak belirli bir bilinç düzeyinde gerçekleştirilen direniş ve sapkın davranış arasındaki ayrımı koymak sağlıklı çözümleme yapmak açısından önemlidir.

Emek süreci teorisi de denetimin diyalektiği ve direniş ile ilgili pek çok tartışma geliştirmiştir (Friedman, 1977a; Edwards, 1979; Burawoy, 1979). Denetim ve direniş modeline yönelik pek çok görüş dile getirilmiş ise de literatürde işyerinde işçi davranışlarını ve denetime karşı geliştirilen tepkileri Thompson ve Ackroyd'un "işverence istenmeyen davranış" (misbehaviour) kavramı detaylı olarak incelemektedir (Thompson ve Ackroyd, 1995). Formel olduğu kadar enformel örgütlenme mekanizmaları da söz konusu örgütsel davranışı açıklamak açısından işlevseldir.

Burada emeğin direnişine yönelik güncel tartışmalara da değinmekte yarar vardır. Emeğin emek sürecindeki rolünün değişimi büyük ölçüde emek piyasasında yaşanan dönüşümle ilgilidir. Geçici ve standart olmayan istihdam biçimlerinin yaygınlaşması da bu dönüşümle ilgilidir. Bu tarz bir yapısal dönüşüm, imalat sektöründen hizmetler sektörüne geçişle de birlikte sendikasız işyerlerinin yükselişi ve "kolektif hareketlilikte kırılma"(fracturing of collectivism) ile tanımlanmaktadır (Thompson ve Ackroyd, 1995: 618). Emek sürecinde geleneksel denetim-direniş paradigmasına özellikle kimliğin yönetimi ve öznellik tartışmalarını ortaya atarak post-yapısalcı perspektif meydana okumuştur.

Özellikle post-yapısalcı görüşler, emeğin süreçte tamamen etkisizleştiğini çünkü, yönetimin çeşitli mekanizmalarının emeğin sermayeyle çatışmasını gereksiz kıldığını savunmaktadır. Yeni "demir kafes" gittikçe görünmez hale gelmiştir. Dolayısıyla emeğin mücadele etmesine de gerek kalmamıştır. Ancak, Thompson ve Ackroyd'a göre, post-yapısalcıların bu konuda kullandıkları dil, örneğin çalışanları dilsiz ve itaatkar olarak nitelendirmeleri kendi kavramsal "demir kafes"lerini yaratmıştır (1995: 624). Özellikle Foucauldien anlayışta güç ve direniş birbirinden ayrılmaz konumdadır ve güç direnişi yaratırken, direniş de gücü yeniden yaratmaktadır. Ancak bu anlayış sadece işyeri ile sınırlı bir açıklama getirmemiştir. Toplumsal kurumlara yönelik genel bir açıklama da getirdiğinden, bizatihi, kapitalist istihdam ilişkilerine indirgenemez. Emek sürecindeki güç ilişkileri kendi yapısı içerisinde incelenmelidir.

1990'lı yıllarla birlikte emek süreci teorisinde ve genel olarak çalışma sosyolojisinde söz konusu post-yapısalcı paradigmanın hakim olmasıyla birlikte, temel kavramsal konumlanışta da bir değişim gözlenmiş, denetim yerine gözetime, kolektif yerine bireysele ağırlık verilmeye başlanmıştır. Bu durum kolektif direnişin de marjinal

olarak inceleme dışına itilmesini beraberinde getirmiştir (Thompson ve Newsome, 2004: 10).

Direnış, hem varolan güç mekanizmalarına bir cevap olarak ortaya çıkar, hem de bizatihi bir güç biçimidir. İkinci dalga (post-Braverman) emek süreci analizi üretim sürecinde denetim, rıza, direniş ve dayanışma olguları ile çözümlenmeler getirmiştir. İşyerinde sermaye ve emeğin, sosyal aktörler olarak beliren rollerinden ayrı görelî bir özerkliğe sahip oldukları vurgusundan hareketle emek süreci analizi, endüstri ilişkilerinin geleneksel kolektif aktörler ve kurumlara yönelik ilgisiyle bağlantı kurmak ve ayrıca enformel emek hareketine de dikkat çekmek eğilimindedir (Kirk, 2010: 11). Bununla birlikte literatürde yer alan “kolektivizmin sonu” savlarının aksine eski ve yeni biçimlerde var olan direniş ve işverence istenmeyen davranışların örneklerine pek çok işyerinde rastlanmaktadır (Thompson ve Newsome, 2004: 156).

Emek süreci teorisinin, enformel örgütlenme pratikleri ile ilgili yeterince çözümlenme yapmaması güncel tartışmalarda sıklıkla üzerinde durulan bir konudur. Bu tartışmalara göre, emek süreci analizi özellikle emeğin yükselen yer altı örgütlenmesine yer vermemektedir. Örgütlerin görünmeyen, altta yatan çatışma pratikleri ve yönetim rejimlerine karşı oluşturulan muhalefetle ilgilenmemektedir (Kirk, 2010: 13). Bu anlamda gelişmiş ülkelerde olduğu kadar özellikle gelişmekte olan ülkelerde bu konuya eğilen ve niteliksel inceleme yapan akademik çalışmalar yok denecek kadar azdır. Belirtilen bu eksiklik özellikle endüstri ilişkilerinde yeni aktörler olarak nitelenen sendika dışı enformel emek örgütlenmeleri ile ilgili bir eksiklik olarak da düşünölmelidir.

Literatürde yer bulan bir diğerkonu, emek süreci teorisi ile endüstri ilişkileri arasında varolan kopukluğun “**mobilizasyon teorisi**” ile doldurulabileceği ve etkin direniş mekanizmalarının analiz edilebileceği yönündedir (Thompson and Newsome, 2004). Özellikle emek hareketleri ve kolektif eylemlilik ile ilgili çalışmalar teorisinin önemine odaklanmaktadır. Teori daha çok, emeğin çıkarlarını savunmak amacıyla, hangi koşullarda kolektif olarak örgütlendiklerini (Kelly, 1998: 24) ve işçilerin işverenin adaletsiz uygulamalarına karşı nasıl eylemliliğe geçtiklerini kolektif açıdan tanımlamaktadır (Blyton and Jenkins, 2012: 25).

Genel olarak toplumsal hareketler literatürü tarafından incelenen mobilizasyon teorisi, emek hareketlerinin oluşumunun teorik altyapısını anlama kaygısıyla, Kelly (1998)

tarafından endüstri ilişkileri alanına uyarlanmıştır. Teori, adaletsizlik algısından belirli bir kolektif çıkar algısına geçişin koşullarını incelemektedir (Birelma, 2014: 30).

Mobilizasyon teorisi, ayrıca enformel örgütlenmelerin eylemlerini de açıklayabilme kapasitesiyle emek süreci teorisinin ilgili boşluklarını doldurmaktadır. Zira teori, kolektif aktörlere dönüşme potansiyelini taşıyan işçilere odaklanarak, çeşitli çıkar birliklerinin temel yapısını açıklama çabasıdır. Bu perspektifte, kolektif eylem her zaman formel örgütlenmelerle ilgili olmak zorunda değildir.

Üretim sürecinde ortaya çıkan vasıfsızlaşma ve çeşitli denetim mekanizmalarına karşı formel ve kolektif direniş biçimleri sendikalarda somutlaşırken, kurumsal yapıların altına bakıldığında hiç şüphesiz gizli ve enformel ilişkileri de gözlemleyebilmek mümkündür. Emek süreci teorisinde, direnişin geniş anlamda sınıf mücadelesinden daha sınırlı yapıda, ücret pazarlıklarından ise daha geniş yapıda ele alındığı söylenebilir. Bu noktada Braverman ile birlikte gündeme gelen birinci dalga teoriden çok Edwards, Friedman ve Buroway'ın başı çektiği ikinci dalga teorisinin direnişi daha detaylı ele aldığı bir kere daha vurgulanmalıdır.

Bu anlamda emek süreci analizi, endüstri ilişkileri ile gerekli bağlantıları kurarak işyerindeki kolektif biçimlerin yeniden yapılanmasını mobilizasyon teorisi ile de bağlantı kurarak açıklayabilecek kapasitededir. Emegın öznelliğinin ön plana çıkmasının direniş olgusunu gereksiz hale getireceği görüşüne dayanan post-modern görüşlerin aksine, pek çok araştırma çalışanların direniş gösterdiği ve yönetimin politikalarına uyum göstermediğini ortaya koymaktadır. Post-yapısalcı öznellik tartışmaları kimliğe aşırı vurgu yapmaktadır. Oysa ki kimlikler ve çıkarlar birbirine karşıt değildir (Ackroyd ve Thompson, 1999:55).

Bu anlamda denetim ve direniş arasında diyalektik bir ilişkiden söz edilebilir. Denetim direnişi ortaya çıkardığı kadar, emegın direnişi karşısında aynı zamanda yeniden üretilen bir olgudur. Örneğin çağrı merkezlerinde, etkin gözetim ve denetim dinamikleri, takım çalışmasına dayalı istihdam ilişkileri gibi etkenler bir yönüyle direnişi de bastırmak ve ortadan kaldırmak güdüsüyle işlemektedir. Ancak yapılan pek çok çalışma bu denetim mekanizmalarının direnişi etkisiz kılamadığını ortaya koymaktadır (Brannan, 2005: 196-197). Üstelik çağrı merkezlerinde var olan son derece yalnızlaştırıcı ve bireysel çalışma koşullarında bile kolektif direniş biçimlerini gözlemlemek olasıdır. Bu bağlamda emegın

işyerinde denetime karşı geliştirdiği bireysel ve kolektif direniş biçimlerinin anlaşılması halen önem taşıyan bir konudur.

Post-yapısalcı Foucaaldiyeen görüş, protesto ve yönetime karşı isyan etme pratiklerini marjinal bir boyutta ele almaktadır. Ancak çalışanlar, her koşulda tepkilerini dile getirmenin yollarını bulmaktadır. Emeği üretim sürecinin pasif bir bileşeni olarak ele almak çok da doğru gözükmemektedir. Ayrıca çalışanın şirket kültürüne bağlı olması ve sınıfsal bir farklılıklarının olmadığı yanılması, direnecek alanları da sınırlamaktadır. İçinde bulunulan ekonomik ve politik koşullar direnişin daha formel ve açık biçimlerine imkan vermediği oranda enformel yollarla direnmenin yollarını bulmaktadır (Yücesan-Özdemir, 2003: 34).

Örneğin, Yücesan-Özdemir'in (2003) Türkiye'de bir otomobil fabrikasında yaptığı çalışma, işçilerin yeni denetim stratejilerine ve post-fordist üretim organizasyonuna rağmen, gizli ve enformel direniş yollarını bulabildiklerini vurgulamaktadır. Türkiye'nin emek piyasası dinamikleri, özellikle yapısal işsizlik ve örgütlü emeğe karşı olumsuz yasal düzenlemeler, direnişin formel ve açık olarak gözlenebilmesini zorlaştırmaktadır. Ancak çalışmanın sonuçları göstermektedir ki, işçiler, emek sürecine ve yönetim tekniklerine karşı bireysel ve enformel direniş metodları (alaya alma, iş yavaşlatma) geliştirmektedir

Sonuç olarak yeni dünya ekonomisi ve yeni teknolojilerin çalışanın işyerine bağlılığını sağlamlaştırmaya yönelik uygulamalarına rağmen emeğin işyerlerindeki direnişinin görünür olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Emek süreci teorisi de resmin tamamına bakmak anlamında hem kapitalist üretim sistemindeki değişim ve dönüşümlerle hem de dar anlamda endüstri ilişkileri sistemindeki yeni görünümle bağlantı kurmak zorundadır. Bu anlamda teorideki ve pratikteki boşluğun mobilizasyon teorisi ile doldurulabileceği ve bir anlamda emek süresi teorisi ve endüstri ilişkileri disiplini arasındaki bağlantının bu yolla kurulabileceği savunulabilir. Bu yaklaşım yönetimin uygulamalarına karşı kolektif emeğin çıkarlarını savunma biçimleri üzerinde durmaktadır. Mobilizasyon teorisi çalışanların çıkarlarını kolektif olarak ifade etmelerinin yanında, nasıl örgütlendikleri ve yönetimin adaletsiz uygulamalarına karşı nasıl eyleme geçtiklerini de açıklamaya çalışmaktadır. Söz konusu adaletsizlikler belirli sosyal gruplar tarafından nasıl algılanmakta ve belirli koşullar altında nasıl kolektif eyleme dönüşmektedir sorularına yanıt aramaktadır (Blyton ve Jenkins, 2013: 733). Emek süreci teorisi her ne kadar

direnin ortaya ıkma koşullarını ortaya koymuşsa da, direnin kolektif g6r6n6mleri ve 6rg6tlenmeye d6n6şme biçimlerinin anlaşılabilmesi ve açıklanabilmesinde mobilizasyon teorisi araçsal bir konumdadır.

Mobilizasyon teorisi ve direniş pratikleri arasındaki ilişki bir kez daha vurgulandıktan sonra, çağrı merkezlerinde emek s6recinin 6zellikleri ve denetim mekanizmalarının analizine geçilebilir. Çağrı merkezlerinde denetim mekanizmalarının niteliği, çalışanların bireysel direniş mekanizmalarının çeşitliliğinin yanı sıra, kolektif eylemliliklerinin ve 6rg6tlenmelerinin sebeplerini ve yapısını da belirlemektedir.

## **II. AğRI MERKEZLERİNDE EMEK S6RECI**

### **A. ağrı Merkezlerinde Emek S6recinin Genel 6zellikleri**

Fordist kitle 6retiminin krize girmesiyle birlikte, stoksuz ve m6şteri odaklı 6retim ihtiyacı, t6ketimin sağlayıcıları olan m6şterilerle iletişimi bir zorunluluk haline getirmiş, post-fordist 6retim sisteminin yaygınlaşmasıyla eşzamanlı olarak m6şteri hizmetleri de hızla 6nem kazanmış ve çağrı merkezleri de bu d6n6ř6m s6recinin ardından hızla artan sayıları ile dikkat çekmiştir.

ağrı merkezlerinin t6m d6nyada ve 6zellikle T6rkiye gibi gelişmekte olan 6lkelerde sayıca artışını, hizmetler sekt6r6n6n post end6striyel ekonomideki 6neminden bağımsız d6ř6nmek olası değildir. 6zellikle 1990'lı yılların ortasından itibaren ortaya çıkan çağrı merkezleri, pek çok firma için maliyet avantajı sağlamış; sermayenin evrensel, birim emek maliyetlerini d6ř6rme amacına hizmet etmiştir.

ağrı merkezleri 1990'ların başında işg6c6 piyasalarında ilk olarak g6r6lmeye başladıkları g6nden bu yana, 6ncelikle gelişmiş 6lkelerde 6nemli istihdam kaynaklarından biri olmuşlardır. 6zellikle k6reselleşme s6recinin hız kazanmasının ardından da gelişmekte olan 6lkelere de yayılarak sermaye için 6nemli bir yatırım alanı haline gelmiştir.

Bu alandaki gelişmeler 6zellikle emek s6reci ile ilgili çalışmaların konusu haline gelmiştir. İşin standart doğası, denetim, izleme pratikleri ve emek s6recinin diğer dinamikleri pek çok araştırmaya konu olmuştur. T6rkiye'de çağrı merkezlerinde işin



doğası ve denetim mekanizmalarının anlaşılabilmesi için, literatürde çağrı merkezlerinde emek süreci ile ilgili var olan eleştirel değerlendirmelerin kısaca özetlenmesi yerinde olacaktır.

Daha önceki bölümlerde yapılan vasıfsızlaşma tartışmaları ile doğru orantılı olarak, çağrı merkezlerinde de çalışma koşullarının ve işin deneyimlenme biçimlerinin iki boyutta incelenebileceğini savunan çalışmalar mevcuttur (Brophy, 2010). Buna göre birinci boyut, Daniel Bell'in yaşadığımız çağda sınıf çatışmasının azaldığı görüşünden hareketle, bu işyerlerinin postendüstriyel toplumda modern işyerlerine örnek olarak gösterilebileceği anlayışına yakın durmakta, çalışanların da Peter Drucker'ın 'bilgi işçisi' tanımlamasına dahil edilebileceği görüşünü savunmaktadır. Buna göre, çağrı merkezinde işin doğası sorumlu özerkliğe izin veren, çalışanın iş tatmininin oldukça yüksek olduğu bir yapıdadır. İkinci görüş ise, bu çalışmanın da yakın durduğu, emek süreci teorisi perspektifini yansıtmaktadır. Bu perspektif çağrı merkezlerinde çalışma koşullarının, büro işçilerinin yaptıkları işin değersizleşmesi ve vasıfsızlaşması kapsamında değerlendirilmesi gerektiği görüşündedir. Her ne kadar, çağrı merkezleri dünyadaki dağılımlarına göre yer aldıkları ülkenin işgücü piyasalarının yapısından ve üretim süreçlerinden etkilenseler de, bu işyerlerinde çalışma koşulları, Braverman'ın başlattığı geleneğin ve emek süreci teorisyenlerinin çözümlerine daha yakın görünmektedir.

Çağrı merkezleri işin örgütlenmesi itibariyle hizmet sektörüne özgü özelliklerin büyük bir çoğunluğunu örneklemektedir. Ancak emek sürecinin farklı yapısı itibariyle diğer işlerden ayrı tutulması gerekmektedir (Taylor ve Bain, 2005: 263). İşin yapısı, çalışanlardan, müşterilerle karmaşık bilgisayar teknolojileri aracılığıyla doğrudan iletişim kurabilecek düzeyde vasıflı olmalarını gerektirirken, müşterilere telefon üzerinden hizmet verme kolaylığı firmalara maliyet avantajı sağlamaktadır (Deery ve Kinnie, 2002: 3).

Çağrı merkezlerinde işin doğası genellikle statü olarak düşük ve sınırlı kariyer olanaklarıyla tanımlanmaktadır. Literatürde çalışma koşulları sıklıkla denetim ve izlemeye imkan veren, büyük oranda rutin ve esnek çalışma saatleri ile betimlenmektedir (Deery ve Kinnie, 2002; Weinkopf, 2002). Konuyla ilgili çok farklı tanımlamalar mevcut olsa da birçok özelliği birden yansıttığı için aşağıdaki tanım işlevseldir (Kinnie ve diğerleri, 1999; aktaran, McPhail, 2002: 10):

“Çağrı merkezleri şu şekilde tanımlanabilir: (i) Çalışanlar telekomünikasyon ve bilgi teknolojilerinin bir araya geldiği karmaşık sistemlerle karşı karşıyadır (ii) Çalışmaları performanslarının izlendiği otomatik sistemler tarafından denetlenmektedir (iii) Çalışanlar in-bound, out-bound veya kimi zaman her ikisinin bir arada yer aldığı çağrılar süresince müşteri ile direk temas halindedirler.”

İlgili literatür genel olarak çağrı merkezlerinin tanımlanması, hizmet sektöründeki diğer örgüt formlarından farklı olup olmadıkları ve yönetimin denetim mekanizmaları gibi konulara ağırlık vermektedir. Sınırlı sayıda da olsa bir kısım literatür de, teknolojik değişim, duygusal emek, yüksek performanslı çalışma sistemleri ve çalışan temsiliyeti gibi konulara ağırlık vermektedir (Russell, 2008: 196). Sınırlı sayıda rastlanılan bir diğer çalışma alanı da çağrı merkezlerinde direniş biçimleri ve kolektif örgütlenme pratikleri ile ilgilidir.

Çağrı merkezlerinde emek süreci analiz edilirken, hem işin örgütlenmesi ve çalışanların bu yapıyı nasıl deneyimledikleri, hem de istihdam ilişkilerinin yapısı başlıca inceleme konularıdır (Taylor ve Bain, 1999:102). Çağrı merkezi çalışanlarının ayırt edici özelliği ise hayli yoğun biçimlerde izlemeye tabi olmaları ve performansları üzerinde ağır bir baskı olmasıdır. Arka arkaya çağrı cevaplama zorunluluğu ve her çağrıda aynı sorulara aynı cevapları verme Taylor ve Bain tarafından emek sürecinin “akıldaki montaj hattı” olarak tanımlanmaktadır. İş yoğunluğuna bağlı olarak oluşan fiziksel, zihinsel ve duygusal tükenmişlik emek sürecinin bir diğer boyutudur (Taylor ve Bain, 1999: 109).

Çağrı merkezlerinde emek sürecinin karmaşık bilgisayar teknolojilerine dayandığı bilinmektedir. Çalışanlar müşterilerden gelen çağrıları telefon ve bilgisayar başında karşıladıkları gibi (inbound), firmanın hizmet ya da ürünlerini pazarlama amaçlı olarak da arama (outbound) yapabilmektedirler (Man ve Selek Öz, 2009: 82). Inbound çağrı cevaplama, çalışanlar müşterilere herhangi bir sorun karşısında bilgi sağlama, teknik destek ve hizmet verme yükümlülüğündedir. Outbound çağrılar ise, firmanın ürünleri hakkında anket uygulamaktan, pazarlama ve satış yapmaya kadar farklı uygulamaları içermektedir (McPhail, 2002: 14). Olayın başka bir boyutu da, şikâyet ya da istek amaçlı arayan müşterilere arama sırasında satış yapma zorunluluğudur. Fazla satış yapma zorunluluğunun performans kriteri olarak değerlendirildiği düşünülürse, çalışanların ağır bir baskı altı altında olduğu söylenebilir.

Her ne kadar her iki biçimde de emek süreci rutin, tekrara dayalı, stresli ve sıkı denetim pratikleriyle tanımlanabilirse de, outbound çağrı yapmanın çok daha güvencesiz ve zor koşullarla tanımlandığı bilinmektedir. Performans değerlendirme burada daha sıkı olduğundan çalışanların da memnuniyetsizlikleri o ölçüde daha fazladır. Çalışanlar arasında rekabet bu biçimde daha yoğundur. Yapılan çağrılarının kaçının satışla sonuçlandığı veya anketlerin ne kadar tamamlanabildiği performans ölçüm sürecinin birer parçası olabilmektedir.

Çağrı merkezleri dünyada ve Türkiye’de iki şekilde faaliyet göstermektedir. Bir tanesi şirket içi (in-house) çağrı merkezleridir. Bunlar genellikle bankacılık, sigortacılık ve turizm sektörlerinde yaygındır (Weinkopf, 2002: 457). Diğeri ise hizmetin farklı bir yerden ya da bölgeden (outsourced) –küreselleşme sürecinin hızlanmasıyla bu tip daha yaygın hale gelmiştir- sağlanmasıdır. Dış kaynak hizmet alımı olarak nitelendirilen bu tip taşeron iş ilişkisine örnek olarak gösterilebilir. Küresel piyasalarda hizmet üretiminin merkezsizleşmesinin bir sonucu olarak firmalar çağrı merkezlerini maliyetleri düşürmek adına başka bölgelere kaydırmışlardır. Burada amaç, maliyetleri düşürürken, üretkenliği artırmak ve rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Dolayısıyla taşeron çalışma ilişkilerine dair tüm olumsuzluklar burada da geçerlidir. Türkiye gibi ülkelerde süreç, taşeronlaşmanın ötesinde dış kaynak hizmet sağlayan firmaların merkezileşmesi şeklinde gelişmektedir.

“Çağrı merkezi sektörü açısından bakıldığında firma ürettiği malın gerektirdiği çağrı merkezi hizmetini başka bir firmaya verirken taşeronlaştırmaktadır, fakat bu durum tersi yönde çağrı merkezi hizmeti veren şirket için taşeronlaşmak şöyle dursun tam tersine merkezileşmek anlamına gelmektedir. Sektörün büyümesiyle orantılı bir şekilde birbirleriyle rekabet halinde büyüyen belli başlı çağrı merkezi şirketleri ortaya çıkmıştır. Bu şirketler farklı büyüklüklerdeki ve sektörlerdeki firmalara sadece çağrı merkezi hizmeti sunmakta ve sadece çağrı merkezi hizmeti sunma konusunda uzmanlaşmaktadırlar. Bu sayede çağrı merkezi sektöründe on yıl öncesinde daha sık gördüğümüz oldukça küçük çağrı merkezleri veya şirket bünyesindeki küçük çağrı merkezi departmanları yerine büyük bir binada benzer teknik ekipmanı kullanan, hizmet verdiği firmayla fiziksel olarak bir ilişkisi bulunmayan, çalışanlarını müşterisi olduğu farklı firmaların beklentilerine göre eğiten ve hizmet verdiren çağrı merkezi şirketleri ortaya çıkmıştır” (<http://www.gercegecagrimerkezi.org/2010/01/cagri-merkezlerinde-taseronlastirma/>)

Kuşkusuz çağrı merkezi hizmetinin dışardan alınması emek direnişinin kırılması ve örgütlenmenin etkisizleştirilmesinin bir aracı olarak da kullanılabilir. Örneğin Türkiye’de iç kaynak çağrı merkezinde çalışan işçiler, bağlı buldukları işkolunda sendikaya üye olabilmekteyken, bu durum dış kaynak çağrı merkezlerinde verilen hizmetin çeşitliliği dolayısıyla çok daha zor olabilmektedir.

Öte yandan çağrı merkezlerinin iki temel amacı; müşterilerle etkili ve etkin maliyetli iletişim kurmak ve rekabet üstünlüğünü koruyacak şekilde hizmet kalitesini artırmaktır. Maliyet etkinliği büyük ölçüde bilgisayar temelli sistemlerle sağlanırken, hizmet kalitesi de yoğun gözetim ve denetim mekanizmaları ile güvence altına alınmaktadır. Otomatik çağrı dağıtım sistemi, gelen çağrıları bekleyen “operatör”lere aktarmakta, bu teknoloji çağrı merkezlerinin ayırt edici özeliğini oluşturmaktadır. Taylor ve Bain, genel anlamıyla emek sürecini, karmaşıklığın sürekliliği olarak ifade etmektedirler (1999: 108).

İşin örgütlenmesi sıkı bir işbölümü ile sağlanmaktadır. Müşteri hizmetleri temsilcileri hayli rutin faaliyetlerle meşgulken, takım liderleri ve yönetim kademesindekiler, planlama ve denetimden sorumludurlar. ACD (automated call distribution) teknolojisi, çalışanların iş performansı üzerinde tam kontrol - gelen çağrının sayısı ve uzunluğu, molaların sıklığı, çağrı cevaplama aralığı üzerinden- sağlamaktadır. Bu özellikleriyle çağrı merkezleri ‘dijital montaj hattı’na (Brophy, 2010) benzetilebilmektedir.

Burada, daha önceki bölümlerde yer verilen vasıf tartışması ile doğru orantılı olarak çağrı merkezinde yapılan işin vasıf üzerindeki etkisini de iki ayrı perspektifte değerlendirmek mümkündür. Birinci perspektif, çağrı merkezi çalışanlarını, Daniel Bell’in post-endüstriyel toplumda sınıf çatışmasının da azalan yapısına yaptığı vurgudan hareketle, Peter Drucker’ın tanımlamasıyla ‘bilgi işçisi’ olarak ele almaktadır (Brophy, 2010: 474). Çağrı merkezlerini, çalışanların vasıflarının dikkate alındığı ve işin standartlaşmasının boyutlarının sınırlanabildiği işyerleri olarak değerlendiren görüşler vardır (Frenkel ve diğerleri, 1998). Hizmet sektöründe iş, müşterinin ihtiyaçlarına göre şekillenen subjektif bir yorum gerektirmektedir ve bu yorum yeteneği, süreç üzerinde söz söyleme hakkını da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla çalışanlar talimatla değil bilgiyle donatılmaktadır (Macdonald ve Sirianni, 1996). Taylor ve diğerleri, çağrı merkezi çalışanlarının vasıflarının pek çok açıdan vasıfsız işçi sınıflamasından farklı olduğunu kabul etmekle

birlikte, çalışma koşullarının son derece rutin ve tekrara dayalı olduğu gerçeğinin de yadsınmaması gerektiği görüşündedir (2002: 135).

Bu doğrultuda, çağrı merkezlerindeki işin doğasının bilgi işçilerinin yoğun olarak çalıştığı, yüksek vasıf gerektiren işlerden farklı olarak, Fordist fabrika rejiminde gözlemlenen emek sürecine yakınlığı, hizmet sektöründe “neo-taylorizmin” bir prototipi olarak görüldüğü söylenebilir. Özellikle entelektüel temellerini Braverman’dan alan emek süreci teorisi geleneğinin doğrultusunda, çağrı merkezleri yoğun ve stresli çalışma koşulları, düşük ücretler, işgücü devir oranının yüksek oluşu, Taylorizmin yeni üretim organizasyonları olarak tanımlanmaları ve kariyer imkânlarının düşük olması gibi pek çok nedenle modern “sweatshop”lar (Garson, 1988; aktaran, Deery ve Kinnie, 2002) veya “yirminci yüzyılın panoptikonları” olarak tanımlanmaktadır. Poynter (2000) da, çağrı merkezlerinin ve yeni hizmet işlerinin rutin yapısını vurgulamış ve profesyonel çalışmanın vasıfsızlaştığı ve değersizleştiği görüşünden hareketle değerlendirmiştir. Braverman’ın görüşlerinden kırk yıl sonra çağrı merkezi çalışanlarının iletişim yeteneklerinin sömürülmesi üzerinden var olan işin doğası, zorun ve rızanın bir arada bulunduğu bir emek sürecinde hayat bulmaktadır. Bu anlamda çağrı merkezlerinde gözlemlenen süreci, Taylorist anlamda kavrayış ve uygulamanın ayrılmasının modern bir güncellemesi olarak değerlendiren pek çok görüş mevcuttur (Brophy, 2010: 474).

Yukarıda bahsedildiği gibi, özellikle post-endüstriyel teoride, enformasyon teknolojilerinin modern işyerlerinde Taylorizmi geçersiz kıldığı yönünde görüşler mevcuttur. Çalışanlar da bu işyerlerinde emek süreci ile ilgili pek çok konuda söz ve sorumluluk sahibi olmaktadır. Çağrı merkezi çalışanları da bu doğrultuda, süreç üzerinde hakimiyetleri olan, çok yönlü vasıf sahibi çalışanlardır. Ancak Russell’ın Avustralya’da çağrı merkezi çalışanları üzerinde yaptığı çalışma; işin doğası, gerekli vasıf düzeyi, iş devri gibi konularda çağrı merkezlerinde yapılan işin post-endüstriyel teoride belirtilen yeni iş örgütlenmesinden hayli uzak olduğunu ortaya koymaktadır (Russell, 2002: 471).

Bazı çalışmalar da teknik çağrı merkezlerinde emek sürecinin sıradan çağrı merkezlerinden farklı olduğu, çalışanların müşterilere teknik destek sağladıkları ve bu sürecin de hayli vasıf gerektiren bir emek örgütlenmesi gerektirdiği üzerinde durmaktadır. Telefon yoluyla teknik bir sorunun çözümü, sorunu görmeden anlamayı ve müşteriye hem

anlatmayı hem de çözüm için yönlendirmeyi gerektirmektedir. Teknik uzmanlık, bilişsel esneklik, iletişim becerileri ve dili etkin kullanım bu süreçte gereken yeteneklerin bazılarıdır. Bu tarz teknik çağrı merkezlerinde çalışanlar kendilerini çağrı merkezi çalışanı olarak değil, tekniker olarak adlandırmaktadır. Bu çalışanlar yaptıkları işi düşük statülü, rutin ve vasıfsız işler kapsamına sokmamaktadır. Dolayısıyla iş tatminlerinin yüksek olduğunu belirtmektedirler (D’Cruz ve Noronha, 2007: 57). Yazarlar, her çağrı merkezinde çalışma koşullarının aynı olmadığı ve çağrı merkezinde çalışan herkesin süreçten şikayetçi olmadığını vurgulamaktadır. Ancak belirtilmelidir ki, “profesyonelleşme” olarak adlandırdıkları bu tarz teknik çağrı merkezlerinde emeği, Hindistan’da, gelişmiş ülkelere hizmet veren uluslararası çağrı merkezlerinde incelemişlerdir. Yani profesyonelleşme adı altında –Burawoy’un kavram setine atfen- “oyun” a gönüllü bir katılım sağlanmakta ve ağır çalışma koşullarının hafifletilerek algılanması sağlanmaktadır. Bu işyerlerinde emek süreci ve emek örgütlenmesi üzerine yapılan diğer çalışmalar da (Taylor ve diğerleri, 2009; Taylor ve Bain, 2003) durumun bu kadar olumlu olmadığını, çalışma koşullarına karşı her zaman emek direnişinin gözlenebileceğini vurgulamaktadır.

Müşteri ile etkin iletişimin önemi, çalışanların teknik vasıflarının yanında, sosyal vasıflarının da önem kazanmasına neden olmuştur. Örneğin baskı altındayken sakin kalabilme, arkadaş canlısı ve olumlu davranabilme, sabırlı olma ve empati yeteneği söz konusu sosyal vasıfların bazılarıdır (Frenkel ve diğerleri, 1998).

Bir taraftan önlerindeki ekrandan müşteri ile bilgileri kontrol eden ve sabit bir metne bağlı kalmak zorunda kalan çağrı merkezi çalışanları ya da modern tanımlamayla “müşteri hizmetleri temsilcileri”, diğer taraftan da müşteri ile telefon iletişimini sağlamakla yükümlüdür. Müşterinin isteği üzerine yoğun bir şekilde konsantre olması gereken, aynı zamanda önündeki ekranda sayfadan sayfaya atlayan, cevaplarken uygun bir biçimde konuşması gereken ve tüm bu süreç boyunca “telefona gülümsemesi” beklenen çok yönlü “vasıflara” sahip beyaz yakalı işçilerdir. Bir müşteri hizmetleri temsilcisinden genel olarak beklenen teknik “vasıflar” ise şu şekilde özetlenebilir (Thompson ve diğerleri, 2004: 130): müşteri ile iletişimde yetkinlik, bilgisayar kullanma becerisi, süreç bilgisi, yasal düzenlemelere hakimiyet, teknik etkinlik.

Çalışan perspektifinden değerlendirildiğinde ise, tekrara dayalı ve stresli çalışma koşullarına dayanabilmek için genellikle sabırlı ve anlayışlı olmak, espri anlayışı, dinleme

yeteneği, duygusal öz-yönetim gibi “vasıflar” gereklidir. Özellikle eğitim sürecinde, yeni işe alınan çalışanlar seslerine nasıl farklı tonlar verecekleri, görüşmeleri nasıl yönlendirecekleri ve en önemlisi kendilerine nasıl hakim olacakları, duygularını nasıl yönetecekleri konusunda eğitilmektedir (Thompson ve diğerleri, 2004: 137-139).

Bu süreç aynı zamanda telefon ve bilgisayar teknolojilerinin bir arada kullanımını gerektirirken, gözetim ve izlemenin de en ileri boyutlarını rasyonelleştirmektedir. Hızla geliştirilen teknolojiler yardımıyla çağrı cevaplama süresinin kısaltılması sermayenin maliyet avantajı sağlamasına da katkı sağlamaktadır.

Yazılım teknolojilerinin izlemeyi kolaylaştıran özellikleri, basit denetimin geçerliliğini kaybettiği anlamına gelmemelidir. Takım liderleri ve yöneticileri çalışanların performans verilerini yorumlayan ve performansı düşük müşteri temsilcilerini takip eden aktörlerdir. Bu anlamıyla çağrı merkezleri hem teknoloji temelli ölçümlerin tutulmasına imkan veren hem de insana dayalı basit denetimin görülebildiği işyerleridir (Taylor ve Bain, 1999: 108). Bu anlamda denetimin ‘hibrid’ formlarının birarada görülebildiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Kimi çağrı merkezlerinde asılı duran elektronik panolarda her çalışanın çağrı cevaplama süreleri, çağrı cevaplayacak çalışan sayısı gibi bilgiler sürekli güncellenmekte, bu tarz görsel bilgi akışı çalışanlar üzerindeki baskıyı artırarak, hareketlerini disipline etmektedir (Russell, 2004: 101). İzlemenin bu biçimleri beyaz yakalı çalışmanın Taylorizasyonu olarak nitelenebilmektedir (Taylor ve Bain, 1999: 108).

Çağrı merkezlerinde işin örgütlenmesinin bir diğer boyutu da takım çalışmasının yönetim tarafından geliştirilmesidir. Ancak Callaghan ve Thompson’a göre (2001), takımlar işlevsel bir işbölümü oluşturmaktan çok, bireyselliğın azaltılarak verimlilik artışı amacına yönelik rekabetçi mekanizmaların etkinliğini artırmaktadır. Mulholland da benzer bir şekilde yönetimin takım oluşturma amacının aynı hedefe ve göreve yöneltmekten çok üretkenliği ve verimliliği artırmaya yönelik stratejik bir eğilim olduğu görüşündedir (McPhail, 2002: 40). Takımlar halinde çalışmanın bir diğer özelliği de yönetimin denetim oluşturma amacına hizmet etmesidir. Çalışanlar maksimum sayıda çağrı cevaplayarak hem kendilerinin hem de takımlarının performans hedeflerini tutturmaya çalışmaktadır. van den Broek bu durumu “takım çalışmasından uzak takımlar” olarak tanımlamaktadır (2004a). Bunun yanında takım çalışmasının, çalışanların çalışma koşullarını düzeltmeye yönelik

olarak birlikte hareket edebilmenin koşullarının olduğu alanlar olarak nitelendiren çalışmalar da mevcuttur. Takım çalışmasının iş yoğunluğunu artıran yapısı bu yoğunluğa karşı çıkmanın bir aracı olarak kullanılabilir (van den Broek ve diğerleri, 2008: 264; aktaran, Brophy, 2010: 477).

Daha önce de belirtildiği gibi, çağrı merkezlerinin tüm dünyada sayıları hızla artan ve gelişen örgütlenme biçimleri olduğu belirginse de tüm çağrı merkezlerinin tek biçimde olduğunu söylemek oldukça zordur. Boyut, sektör, piyasa koşulları, çalışma türü (inbound ya da outbound) kullanılan teknolojilerin çeşitliliği, işçi temsiliyetinin etkinliği, yönetim biçimleri, insan kaynakları pratikleri gibi pek çok değişken açısından farklılık göstermektedirler. Ancak tekrara dayalı, rutin iş akışı ve bu iş akışı üzerindeki denetimin büyük ölçüde işçide olmaması gibi özellikler evrensel olmasa bile genel olarak çağrı merkezlerindeki iş örgütlenmesinin temel özellikleridir (Taylor ve diğerleri, 2002: 134). 17 ayrı ülkedeki çağrı merkezlerinde iş akışı üzerine yapılan bir çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir (Holman ve diğerleri, 2007). Yazarlar gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çalışma biçimlerinin benzeşme ve farklılaşma boyutlarını incelemiş ve büyük ölçüde benzeşme olduğunu gözlemlemiştir. Ancak, emek süreci içinde bulunduğu sosyo-ekonomik çerçeveden bağımsız düşünülemez. Dolayısıyla ülkeler arasında bazı farklılıkların olması kaçınılmazdır.

Kimi yazarlar da işin örgütlenmesini ve emek sürecini üç model halinde incelemektedir (Batt ve Moynihan, 2002; aktaran, Taylor ve Bain, 2005: 263): Taylorist kitle üretimi, profesyonel hizmetler, karma modeller. Hangi ülkede hangi tip modelin hakim olacağı hiç şüphesiz o ülkenin küreselleşme sürecindeki konumuna, siyasi ve ekonomik koşullara bağlıdır. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde Taylorist kitle üretiminin gözlemlendiğini söylemek çok da yanlış olmayacaktır.

Burada belirtilmesi gereken bir diğer nokta da, söz konusu küresel ekonominin kaçınılmaz bir sonucu olan taşeronlaşma olduğunda olayın boyutlarının da değişebileceğidir. Dış kaynak sağlanması aynı ülke içinde görece az gelişmiş bölgelerden olabileceği gibi, ana firmanın farklı bir ülkeye çağrı merkezi açması söz konusu olabilmektedir. Çağrı merkezleri gün geçtikçe küresel bir olgu haline gelmektedir. İşyerleri gelişmekte olan ülkelere kaydırılırken, bu işyerlerinden gelişmiş ülkelerdeki müşterilere hizmet verilmektedir. Burada en önemli amaç maliyetlerin düşürülmesidir. Ancak burada



belirleyici etken, hizmet kaydırılan ülkenin işgücünün, ana ülkenin dilini konuşabiliyor olmasıdır (Taylor ve Bain, 2005: 268). Bu durum maliyetleri düşürmek ve emek denetimiyle ilgili problemlerden kaçınmak amacıyla gelişmekte olan ülkelere kaydırılan çağrı merkezlerinin, bu ülkelerde pek çok soruna kaynak oluşturduğuna dair örneklerden sadece bir tanesidir. Örneğin çalışanların çalışma zamanlarının merkez ülke iş saatlerine göre ayarlanması “zamana göre sömürgeleştirme” nin tipik bir örneğidir. Bir diğer sorun da çalışanların kimliklerini ve aksanlarını gizleme zorunluluğudur. Çoğu zaman müşterinin çağrısını başka bir isimle cevaplamakta, hangi ülkeden çağrı cevapladıklarını belli etmemeye çalışmaktadırlar. Bu durum da zaten ağır olan çalışma koşullarını daha da ağırlaştırmakta, iş tatminini azaltmaktadır (Taylor ve Bain, 2005: 277-278). Tüm bu olumsuz koşullar da hiç şüphesiz işçi direnişine zemin hazırlayan etkenler olarak değerlendirilebilir. Ancak olayın bir diğer boyutu, gelişmekte olan ülkelerde varolan yoğun işsizlik oranlarının, çalışanların direnmelerinin önünde önemli bir engel oluşturmasıdır. Dolayısıyla söz konusu olumsuzlukların koşulların direnişe neden olmadığı durumlar da söz konusudur.

Öte yandan, kimi çalışanlar başka bir isim kullanarak çalışmayı, oyunculukla özdeşleştirmektedir. Çalışma saatleri içinde oyuncu olduklarını varsaymaktadır: “Herkes bir maske takar. Eğer bir tiyatro oyuncusuysan, karakterin maskesini takarsın. Bu işte de başka birisi imiş gibi kimliğimizi değiştiriyoruz...” (D’Cruz ve Noronha, 2006: 351). Başka bir isim kullanarak çağrı cevaplama, müşterinin, çağrısını başka bir ülkeden cevaplayan bir çalışanın, sorununu çözmeye çalışmasına karşı çıkması ve bu durum ile ilgili memnuniyetsizliğini (Burgess ve Connell, 2004:10) de azaltacak bir kamuflej yöntemi olarak kullanılmaktadır. Çalışanlar kimliklerinin dışında aksanlarını da gizlemeye çalışmaktadır. İngiliz ya da Amerikan gibi konuşmak zorunda olmaları “dil emperyalizmi” olarak da nitelenmektedir (Mirchandani, 2003; aktaran, D’Cruz ve Noronha, 2006: 353).

Çağrı merkezlerinin bu anlamda “uluslararasılaşması” ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki gözlenmektedir. Özellikle Hindistan, yabancı dilde hizmet sağlama ve en yüksek eğitilmiş işgücüne sahip olma özellikleriyle başı çekmektedir. Bu anlamda çağrı merkezlerinin merkezden uzaklaşması olgusunun neoliberalizm ve küreselleşme gibi siyasi ve ekonomik gelişmelerden bağımsız düşünülmesi pek mümkün görünmemektedir.

Bu noktada çağrı merkezi çalışanlarının vasıfları ile tartışmaya geri dönmek ve literatürdeki tartışmaları özetlemek gerekirse, belirtildiği üzere, çağrı merkezinde yapılan işin “değersizleşmesi” literatürde sıkça tartışılan bir konudur. Kimi yazarlar çalışanları bilgi işçisi olarak tanımlarken kimileri de post-endüstriyel proletarya olarak nitelemektedir (Russell, 2002). Çağrı merkezi çalışanlarının vasıf gerektirmeyen bir iş yaptıkları söylenemez, çok boyutlu vasıflara sahip olmalarının beklendiği vurgulanabilir. Vasıf olgusu çağrı merkezleri söz konusu olduğunda farklı anlamlar almaktadır. Bu anlamda çoğu yazar vasıfsızlaşma kavramını kullanmaktan özellikle kaçınmaktadır (Callaghan ve Thompson, 2002). Russell çağrı merkezinde yapılan işi, enformasyon ekonomisinin yarı-vasıflı işi olarak tanımlamaktadır. Ona göre süreç mavi yakalı işten daha fazla vasıf gerektirmektedir ancak yine de çağrı merkezi çalışanları bilgi işçisi olarak değerlendirilemez<sup>6</sup> (Russell, 2008: 202).

Ancak çalışanların daha çok iletişim becerilerine göre istihdam edildikleri de düşünülürse bunların vasıftan çok doğal yeteneklerle ilgili olduğu da tartışmanın bir diğer boyutu olarak değerlendirilebilir. Yapılan bir çalışmada, yönetici konumundaki bir katılımcının görüşü bu durumu nitelemektedir (Thompson ve diğerleri, 2004: 133): “Müşteri hizmetini vasıf olarak değerlendirmek zordur. Bu kişinin doğal olarak sahip olduğu bir davranış biçimidir.”

Her ne kadar, çağrı merkezlerinde bilgisayar temelli teknolojik vasıflar sürecin bir parçasını oluşturuyorsa da, tekrara dayalı işlemler bu uygulamaların vasıf olarak değerlendirilmesini güçleştirmektedir. Bu anlamda çağrı merkezi çalışanları bu işten ayrıldıkları zaman dar bir “vasıflı işçi” tanımlamasının içine girmektedirler. Çoğu zaman işgücü piyasasında yaptıkları işin son derece değersiz görüldüğü de eklenmelidir.

Thompson ve diğerleri, çağrı merkezine özgü çalışmayı vasıfsızlaşma kavramı perspektifinden değerlendirmeyi doğru bulmamaktadır. Çünkü burada yapılan iş, klasik kafa-kol emeği ayrımına göre değerlendirilemeyeceği gibi, işin gerektirdiği vasıflar da belirtildiği gibi çok farklı özellikler taşımaktadır (2004: 148). Houlihan’ın da belirttiği gibi, çağrı merkezi emek örgütlenmesi, süreç üzerinde yetersiz hakimiyeti beraberinde getirdiği gibi şirket kültürüne yüksek bağlılık gerektirmektedir (2002: 82).

---

<sup>6</sup> Bulgular bölümünde de tartışılacağı üzere görüşülen çağrı merkezi çalışanlarından bazıları kendilerini açık-mavi yakalılar olarak tanımlamaktadır.

Daha önce değinilen bir konu da, yönetimin nicelik ve nitelik arasında yaşadığı ikileme ilgilidir. Çağrıdan çağrıya yetişmeye ve cevaplayabildikleri kadar çok çağrı cevaplamaya odaklanan çalışanların, müşteri ile kurallara uygun ve etkili iletişim kurma olasılıkları düşmektedir. Bu durum da çağrı kalitesini düşürmektedir. Taylor ve Bain'e göre, gözetim ve zorlama, her koşulda üretken performansı artıramayabilmektedir (1999: 110). Yine yüksek oranda işgücü devri de son derece zorlayıcı emek süreci koşullarının bir sonucudur.

Bu noktada çağrı merkezlerindeki emek sürecinin özelliklerini toplamak açısından maddeler halinde sıralamak yerinde olacaktır (Russell, 2008: 197-198):

- Çağrı merkezleri genellikle hizmet üretiminde kullanılan bilgi ve iletişim teknolojileri ile tanımlanmaktadır. Burada otomatik çağrı dağıtım sistemi en belirgin teknolojik gelişmedir.
- Bu teknolojiler çağrı merkezinin içinde yer aldığı sosyo-ekonomik çerçeveden bağımsız düşünülemez. Bir bakıma bu bakış açısı teknolojik determinist anlayışa eleştirel bir duruş sergilemektedir.
- Emek sürecinin beyaz yakalı bilgi işinin Taylorizasyonu olarak karakterize edildiği bilinmektedir. Çağrı merkezi çalışanları, yaptıkları işin denetiminden yoksun ve çoğu zaman yüksek oranda iş yoğunluğu ve stres altında çalışmaktadırlar.
- Emek sürecinin bu özellikleri ülkeden ülkeye farklılık gösterse de genel yapı bakımından büyük ölçüde benzer biçimler gözlenmektedir.

Tüm bu özellikler çağrı merkezlerinin emek süreci perspektifinden değerlendirilmesinin –post-endüstriyel teori yerine- çok daha yerinde olduğunun göstergesidir (Russell, 2004: 107). Burada önemli bir nokta da emek sürecinin çalışanlar tarafından nasıl deneyimlendiğidir (Avdan, 2010).

Burada yine bir parantez açarak Burawoy'un teoriye kattığı kavramsallaştırmadan hareketle, emek sürecinin politik ve ideolojik konumlanıştan bağımsız düşünülemeyeceğini hatırlatmak yerinde olacaktır. Yani çağrı merkezlerindeki emek süreci de hiç şüphesiz dünyada politik, ideolojik ve ekonomik gelişmelere göre şekillenmekte ve deneyimlenmektedir. İşçi emek sürecinde aktif bir özne olarak düşünüldüğünde, sürece karşı geliştirdiği başa çıkma stratejileri ve tepkiler de bu perspektifte önem kazanacaktır.

Bu noktada çağrı merkezlerinde emek direnişinin anlaşılabilmesi için gözlemlenen ve deneyimlenen denetimin boyutlarının irdelenmesi gerekmektedir.

## **B. Çağrı Merkezlerinde Denetim Biçimleri**

Denetim, emek süreci analizlerinin merkezinde yer alan konulardan biridir. Sermayenin emek gücünü kar getiren emeğe dönüştürme ve artı değeri güvenceye alma sürecinde denetim işlevsel bir role sahiptir. Daha önce belirtildiği üzere, emek süreci teorisinde ilk analizler, denetimin boyutlarını ayrıntısıyla analiz etmiştir (Edwards, 1979; Friedman 1977a; Littler, 1982). Tüm bu erken dönem analizler genellikle denetimi tek boyutlu, doğrusal bir gelişim çizgisinde ele aldıkları ve emek direnişini analize katmadıkları için eleştirilmişlerdir. Uygulamada denetim biçimleri –bürokratik, teknik, kültürel,..vb- bir arada görülebilecekleri gibi karma bir yapı da oluşturabilirler. Bu durum büyük ölçüde örgütün ve emek örgütlenmesinin biçimi ve yapısı ile ilgilidir. Kimi araştırmalar, kapitalizm yeni biçimler aldıkça denetimin de karma ve bütünleşik biçimler alabileceğini ortaya koymaktadır (Sturdy ve diğerleri, 2010: 113-114).

İşyerleri, denetimin işlevselleştiği yapılarıdır. Emek sürecinin ve onun üzerindeki denetimin örgütlendiği mekanlardır. Başlıca özellikleri, emek gücünün el değiştirmesi ve kar maksimizasyonu adına denetlenmesi olan üretimin yeni sosyal ilişkilerinin biçimlendiği yerlerdir. Modern işyerleri “mekanın bilimsel yönetimi” ne imkan veren tarihsel gelişmelerle birlikte, denetimin işçinin ellerinden alınarak, işlev, cinsiyet ve hiyerarşiye göre yeniden şekillendiği mekanlardır (Baldry ve diğerleri, 1998: 164-166). Baldry ve diğerlerinin “aydınlık şeytani ofisler” olarak tanımladığı modern işyerleri, emek sürecinde iş yükü yoğunluğunun en üst seviyede olduğu, hedefler ve kuralların örgütsel bir takıntı boyutunda yaşandığı dünyalardır. Bu dünyaya izleme, bireysel ve takım performansının ölçümü de dahil olunca baskının boyutları daha da artmaktadır (1998: 172). Yazarlar, klasik Taylorizm ve ofislerde işin örgütlenmesinin yeni biçimleri arasındaki ikiliği “takım Taylorizmi” olarak nitelemişlerdir.

Hiç şüphesiz çağrı merkezlerini de modern kapitalist örgütler sınıflamasına dahil etmek yanlış olmayacaktır. Çağrı merkezleri ilgili kimi çalışmalar bu işyerlerini elektronik

panoptikonun<sup>7</sup> gölgesinde, yönetimin gözetiminin tam hakimiyeti altında işçileri adeta pasif birer robot olarak ele almaktadır (Ferne ve Metcalf, 1998). Başta emek süreci teorisyenleri olmak üzere pek çok çalışma bu gözlemi çalışma ilişkilerinin karmaşıklığını göz ardı eden, emeğin direnişine yeterince önem vermeyen, basit ve yanlış bir yorum olarak değerlendirmektedir (Bain ve Taylor, 2000:3). Ancak modern işyerlerinde gözetim ve denetimin her yerde olduğu, varolan teknolojik imkanların sürecin her aşamasının gözetim ve denetimine olanak sağladığı da bilinen bir gerçektir.

Bazı çalışmalara göre davranışın izlenmesi ve gözetimi öyle boyutlardadır ki, “montaj hattının tahakkümü” (the tyranny of the assembly line) kavramlaştırması yönetimin denetim mekanizmaları yanında çok basit kalmaktadır (Ferne ve Metcalf, 1997:3; aktaran, Taylor ve Bain, 1999). Bu görüş Foucault’nun modern örgütlerde elektronik gözetimin baskınlığı metaforu ile de örtüşmektedir. Özellikle çağrı merkezlerinde emek sürecinde Foucault’nun görüşlerinin yorumlanması, direnişin öneminin yadsınması sonucunu doğurabilmektedir (Thompson ve Ackroyd, 1995) Elektronik panoptikonun emek gücünü bütünüyle baskı altına aldığı görüşü, emeğin kolektif örgütlenmesini ve direniş potansiyelinin göz ardı edilmesine yol açmaktadır. Çağrı merkezlerinin modern işyeri örgütlenmesi örneği de olsalar, çatışmalı bir alan oldukları, yönetimin olduğu kadar çalışanların da iradesinin olduğu gerçeği unutulmamalıdır. Çağrı merkezi çalışanları Foucault’diyen hapishanenin pasif sakinleri değildir. Üretim sürecinin aktif bir parçası oldukları gibi aynı zamanda bireysel ve kolektif direnişin de temel aktörleridir (Taylor ve Bain, 1999: 116).

Bireysel ya da kolektif, formel veya enformel direnişi anlayabilmek açısından, çağrı merkezlerini çatışmalı alan olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır (Taylor ve Bain, 2005: 265). Literatürdeki mükemmel denetim mekanizması ve elektronik panoptikon

---

<sup>7</sup> Jeremy Bentham’ın 18. yüzyılda hapishanelerden esinlenerek geliştirdiği panoptikon, gardiyanların hücreleri görebildiği; ama mahkumlar tarafından görülmedikleri, ortasında bir kule bulunan daire biçiminde bir hapishanedir. Panoptikon gücü temsil etmektedir; çünkü gözleyene tam bir gözetleme olanağı sağlamaktadır. Bu tür bir yapıda gardiyanın ya da gözleyenin, her zaman orada olmasına gerek yoktur. Yapının var olması ya da gözleyenin orada olma olasılığı bile mahkum ya da gözlenenin kendi kendisini kısıtlamasına ve denetlemesine yetmektedir. Gözlenenler kendi kendilerini denetler hale geldikleri için de bu durum yapının gücünün artmasına ve gücün sürekli olarak kendi kendisini yeniden üretmesine neden olmaktadır.

Foucault, panoptikonu toplumsal gözetime yönelik bir metafor olarak yeniden uyarlamıştır. Özellikle kapitalist işyerinde gözetim mekanizmalarının yönetime meşruiyet kazandırdığını belirtmektedir. Foucault’un bahsettiği gözetim türü emek süreci üzerinde yoğunlaşırken, yeni enformasyon teknolojileri sayesinde panoptikon elektronikleşerek, gözetim çalışanın üzerinde odaklanmaktadır.

görüşlerinin aksine (Ferne ve Metcalf, 199), çağrı merkezlerinde emeğin bireysel ve kolektif direniş biçimlerini gözlemlemek olasıdır (Bain ve Taylor, 2000). Çalışanların yoğun gözetim ve izleme mekanizmaları ile ilgili memnuniyetsizlikleri ve işin son derece talepkar doğası kolektif örgütlenmenin temel belirleyicileridir. Taylor ve Bain'e göre, yönetimin çalışanlardan beklentilerinin yoğunluğuyla, ortaya çıkan direnişin boyutları genellikle doğru orantılıdır (1999: 115).

Öte yandan, çağrı merkezleri, sermaye tarafından denetimin yeniden düzenlendiği ve maliyeti düşürmek amacıyla yeniden yapılandırıldığı işyerleridir. Edwards'ın kapitalist emek sürecinde denetim mekanizmasını sınıflandırdığı kuramı, çağrı merkezlerindeki teknik denetimi ve gözetimi açıklayabilmek için yararlanılabilecek kuramlardan biridir.<sup>8</sup> Callaghan ve Thompson, Edwards'a yönelik eleştirilere dikkat çekerek<sup>9</sup>, yönetimin teknik ve bürokratik bileşenleri bir araya getirerek yapısal bir denetim oluşturduğu üzerinde durmuşlardır. Bu yapısal denetim işyerinin sosyal yapısı ile de yakından ilgilidir. Ayrıca bu tarz bir denetim mekanizmasının modern işyerlerinde görünmezleştiği üzerine de vurgu

---

<sup>8</sup> Edwards'ın teknik denetim kavramsallaştırması daha çok imalat sektöründe üretim ile ilişkilendirilmekteyken, aslında çağrı merkezlerinde de etkili olabilmektedir. Burada emek süreci teorisinin, genellikle fabrika gibi belirli bir hammaddeyi ürüne dönüştüren üretim mekanları ile ilgili çözümler yapıldığı (Ünlütürk Ulutaş, 2011: 241) ve hizmet üretim sürecini de açıklayıp açıklayamayacağı gibi bir tartışmaya girmektense, bu iki emek süreci arasındaki farklılaşan özellikleri çağrı merkezleri örneğinde kabaca ifade etmekle yetinilecektir.

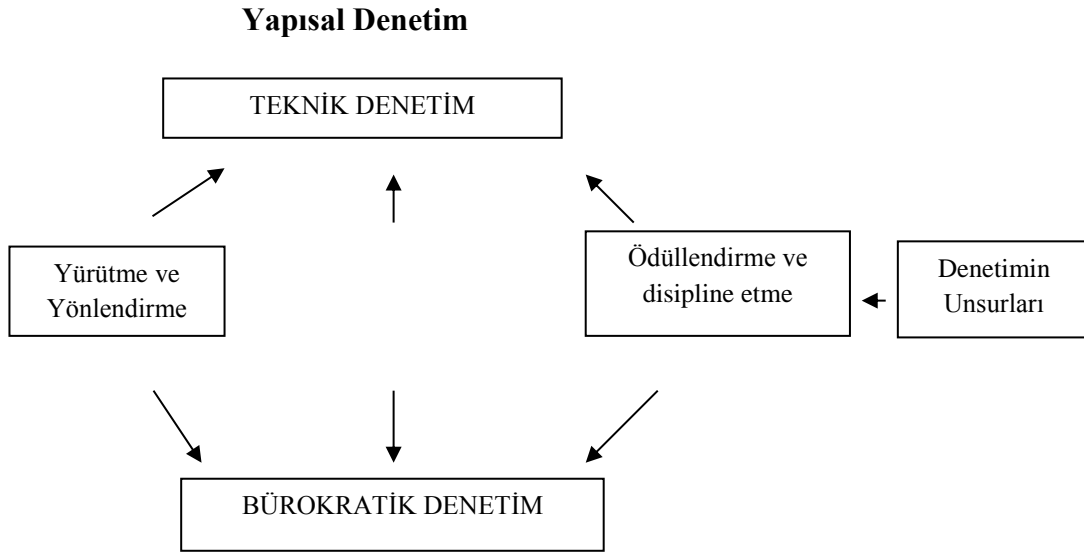
Montaj hattına bağlı üretimin aksine müşteri hizmetleri temsilcileri, bantta akan ürüne bir parça eklemek yerine, bir devri tamamlayıp diğerine geçmektedirler. Bu anlamda azami sayıda çağrıya cevap vermeye çalışmaktadırlar. Montaj hattında olduğu gibi hız aynı derecede önem taşımaktadır. Ancak fabrika sisteminde olduğu gibi çağrı merkezinde iş parçalanmış değildir, iş farklı işçiler tarafından yapılıp, süreç sonunda bütün haline gelmemektedir. Her bir işçi farklı bir işi başından sonuna kadar yerine getirmektedir.

Bir diğer farklılık, Edwards'ın vurgusundan hareketle, montaj hattında akışın ortak bir hareket alanı gerektirmesi konusudur. Burada bir işçinin durması ya da işi yavaşlatması tüm süreci etkilemektedir. Ancak çağrı merkezlerinde böyle bir durum söz konusu değildir. Eğer bir işçi işi durdurursa, üretim marjinal olarak azalacaktır. Teknik denetimin çağrı merkezlerindeki görünümü daha çok otomatik çağrı dağıtım sistemi (automated call distribution system), kayıt altına alma, izleme ve gözetleme teknolojileri kullanılarak sağlanmaktadır. Yönetimin seçtiği teknoloji, çoğunlukla işçinin süreç üzerindeki denetimini en aza indirgeyen ve özerkliğini azaltan yapıdadır. Kullanılan teknolojiler işin yönünü, yapılış biçimini ve süresini belirlemektedir.

Bürokratik denetim mekanizmaları ise, performans standartlarının belirlenmesi, davranış kalıplarının oluşturulması, gerekli vasıflara ilişkin yazılı kuralların açıklanması şeklinde kendini göstermektedir. Bu tarz bir denetimin, sisteme yönelik bağlılığı sağlamlaştırarak, özellikle çağrı merkezlerinde işçi direnişini aşındırmaya yönelik olduğu söylenebilir (Callaghan and Thompson, 2001: 18-24).

<sup>9</sup> Burada denetimin doğrusal biçimlerinin her derde deva ve kapitalizme özgü tüm sorunları çözebilecek açıklamalar getirdiği yönündeki yanılığın bahsederek Edwards'a yönelik eleştirilere atıf yapılmaktadır.

yapmışlardır (2001:15). Burada çalışanın denetim mekanizmalarına gösterdiği rıza ve itaate de vurgu yapılmaktadır.



Kaynak: Callaghan G., Thompson P. (2001), “Edwards Revisited: Technical Control and Call Centres”, *Economic and Industrial Democracy*, Vol: 22, pp.13-37.

Çağrı merkezlerinde gözetimin yoğunlaşması sermayeye tam bir etkinlik alanı sağlamıştır. Çalışanlar hiçbir zaman konuşmalarının ne kadarının dinlendiğinden emin olamamaktadır. Çağrı merkezi çalışanları, denetim yapısına meydan okumak için ise duygusal vasıflarını, mizah yeteneklerini ve çeşitli özelliklerini kullanan emek sürecinin aktif birer parçası, öznesidirler. (Callaghan ve Thompson, 2001: 16).

Çağrı merkezlerinin de dahil olduğu hizmet üretimine dayalı işyerlerinde yönetim bir taraftan bürokratik denetim yoluyla, değerleri ve standartları belirlerken, diğer taraftan da duyguları denetlemeye çalışmaktadır. Modern işyerlerinde disiplin ve denetim kurabilmek için, tek başına bürokratik düzenlemeler yeterli değildir. Örgüt kültürünün yeni yapısı, yönetim için normatif denetim olanakları sunmaktadır. Kültürel (ya da sosyal)-ideolojik denetim olarak da tanımlanabilecek bu tür denetim, çalışanların değerleri, fikirleri, inançları, duyguları ve kimliği üzerinde disiplin kurmakla ilgilidir (D’Cruz ve Noronha, 2006: 343). Bürokratik normlar genellikle belirli davranış kalıplarını dayatırken normatif denetim daha çok duygu ve fikirlere odaklanır. Normatif ve kültürel denetim

biçimleri büyük ölçüde ortak değerlere kültürel olarak uyum gösterecek çalışanlar oluşturmakla ilgilidir (Thompson ve diğerleri, 2004).

Normatif denetim hiç kuşkusuz duygusal emek tartışmaları ile yakından ilgilidir. Hizmetler sektörünün oldukça genişlemesi sonucu literatürde duygusal emek tartışmaları da görünür hale gelmiştir. Geleneksel sanayi üretiminde müşteri, üretim sürecinin sonunda yer alırken, hizmet işlerinde, tüketici, emek sürecinin bir iç unsurudur. Buna göre endüstriyel işyerlerinde duyguların yönetimi, çalışanı diğer çalışanlarla entegre etmeye yönelikken, post-endüstriyel işyerlerinde duyguların yönetimindeki amaç müşteri ilişkileri üzerinedir. Bu yüzden hizmet sektöründe, yüz yüze ve sesli ilişkilerin hâkim olduğu işlerde duygusal emek önem kazanmaktadır (Man, 2009). Bir taraftan çalışanlardan gerçek duygularını işyerinin dışında bırakmaları beklenirken, bir taraftan da hiç değişmeyen ve değişmemesi beklenen bir psikolojik performansla müşterilere telefonda gülümsemeleri ve hizmet vermeleri gerekmektedir.

Modern örgütlerde, normatif ve sosyo-ideolojik denetim mekanizmaları aynı zamanda işçinin örgüte bağlılığını sağlayabilmek için kullanılan yollardır. Özellikle sosyo-ideolojik denetim teknik denetimin etkinliğini arttırmak için tesis edilmektedir. İşçinin işyerine psikolojik, sosyal ve maddi bağımlılığı artırılarak, kişiliği ve benliği denetlenmektedir (D’Cruz ve Noronha, 2006: 343). Çoğu zaman bu iki denetim biçimi iç içe geçmiştir.

Öte yandan çağrı merkezlerinde izleme mekanizmaları, teknik denetimin bir boyutu olarak düşünüldüğünde bu denetimin çok çeşitli biçimlerde ortaya çıkabildiği söylenebilmektedir. Çalışanları her an kontrol eden ve gözetleyen takım liderleri ve operasyon yöneticileri sürecin denetimini ellerinde bulundurmaktadır. Tüm çağrılar kalite kontrolü adına kayıt altına alınarak dinlenmektedir. Çalışanlar da her an izlendiklerinin farkındadır ve hareketlerini buna göre sınırlandırmaktadır. Yönetim çalışanların duygularının ve aklının ve aynı zamanda bedenlerinin (fiziksel görünümünün, yüz ifadelerinin ve her türlü düşüncelerinin) tam denetimini sağlamakla yükümlüdür (D’Cruz ve Noronha, 2006: 358) Tüm bu denetim mekanizmalarının yaygınlaşmasıyla, emeğin direnişine gerek kalmadığı, çünkü çalışanın kendini firmaya ait hissettiği, bağlılık temelli denetim sağlandığı yanılığısı hakimdir.



Yönetimin takım çalışması ve pek çok yolla uyguladığı gözetleme mekanizması, bürokratik denetimden çok “hayali” bir denetim mekanizması oluşturmaktadır. Bu denetim biçiminin çalışan direnişini önceki emek denetim sistemlerine göre çok daha etkili bir biçimde engellediği savunulmaktadır (Sewell, 1998: 397). Bu çağdaş yöntemler, ortak bir kültür oluşturma yoluyla normatif denetimi yaygınlaştırarak denetimi sağlamlaştırmaktadır.

Sturdy ve diğerleri ise, modern örgütlerde gözlemlenen denetim biçimlerini neo-normatif denetim olarak adlandırmış, bu yeni biçimin daha önce var olan mekanizmalarla büyük oranda etkileşimde olduğunu belirtmişlerdir (2010: 116).

Örgüt kültürünün doğasına ve “ortak çıkarlar” a atıfla, normatif denetim, geleneksel doğrudan baskı yollarıyla değil, ortak inançlar, değerler ve inançlar yaratarak işçileri denetim altında tutmaya yaramaktadır. Bu yolla her işçi kendi kendini denetleyerek örgüte duygusal bir bağlılık geliştirmektedir. Normatif denetimden yola çıkan neo-normatif denetim de kavramsal olarak, örgüte ait bir kimlik oluşturmak ve sürdürmek açısından önemlidir. Ancak neo-normatif denetim örgüt sınırlarını da aşmaktadır. Genel olarak çalışanların kendileri gibi olmaları ve işyeri dışında nasıllarsa işyerinde de o şekilde davranmaları üzerine kuruludur. Örgüt kimliği oluşturmak yerine kişinin kendi kimliğine vurgu yapılmaktadır. Denetim kişinin kendi özdisiplini ile ilgilidir (Sturdy ve diğerleri, 2010).

Kişinin kimliğini öne çıkarmasına yönelik vurgular hiç şüphesiz eleştirel yönetim çalışmalarında yer alan “öznellik” ile ilgili tartışmalarla yakından ilgilidir. “Kendin ol”, “farklı özelliklerini öne çıkar” vurguları bireyselliğe atıfla, dayanışma ve sınıf bilincini aşındırmaya yönelik stratejiler olarak ele alınabilir. Böylece sendikalara ya da herhangi bir emek örgütlenmesine ihtiyaç olmadığı algısı oluşturulmaktadır. Her türlü kimliğe saygı duyulurken bu tarz örgütlerde direnişçi kimliklere yer yoktur. Özdisiplin anlayışı çalışanın başarılarından da başarısızlıklarından da kendisinin sorumlu olduğu anlayışını yaratmaktadır. Bu noktada neo-normatif denetim ya da yeni isimlerle geliştirilen her türlü yeni bütünleşik denetim mekanizmalarının, geleneksel kapitalist emek denetim yollarından çok da farklı olmadığı söylenebilir.

Çalışanların öz disiplin oluşturarak sürece bağlılık geliştirdikleri bu yolla yönetimin denetim ve gözetim ihtiyacının da azaldığı tartışılmaktadır. Daha önce tartışıldığı gibi, bu

tarz normatif açılımlar çağrı merkezlerinde teknik ve bürokratik denetimin bir bileşimine örnek oluşturmaktadır. Tüm bu denetim pratikleri birlikte düşünüldüğünde iç içe geçmiş pek çok mekanizmadan söz edilebilir. Örneğin takım çalışması üzerinden sağlanan bürokratik kontrol çalışanın her an geçerli olan bir rekabet ortamında sürekli performansını artırmasını zorunlu tutmaktadır. Bunun dışında çalışanın bağlılığını sağlamlaştırmak anlamında oluşturulan çeşitli sosyalleşme faaliyetlerine katılım çoğunlukla zorunlu tutulmakta bu da normatif denetime örnek teşkil etmektedir (van den Broek, 2004b: 4- 9).

Genel olarak cevaplanan her çağrının süresinin, kalitesinin, cevaplayan çalışanın performansının izlenmesi, kaydedilmesi teknik ve bir anlamda doğrudan denetime, performans standartlarının ve hedeflerin belirginliği, vasıf ve davranış kalıplarının netliği bürokratik denetime ve takım ve şirket kültürü oluşturarak örgüte tam bağlılık oluşturulmaya çalışılması da normatif denetime örnektir. Bütün bu denetim biçimlerinin hangisinin nerede bitip nerde başladığı çok belirgin değildir. van den Broek'e göre, kültürel ve normatif denetim biçimleri, geleneksel emek denetim mekanizmalarının üzerine inşa edilmektedir. Bürokratik, teknik, normatif ve kültürel denetim çeşitli boyutlar ve biçimlerde aynı işyerinde karşılıklı ilişki içerisinde var olabilmektedirler (2004b: 12).

Bütün bu bütünlük denetim mekanizmalarına karşı çalışanların bireysel ya da kolektif tepki oluşturmaları ve çok çeşitli başa çıkma stratejileri geliştirmeleri mümkündür. Çağrı merkezlerinde emeğin direnişi çok çeşitli biçimlerde gözlemlenebilmekte, işyerinin bulunduğu ülkeye göre değişiklik gösterebilmektedir.

### **C. Çağrı Merkezlerinde Emeğin Direnişi ve Başa Çıkma Mekanizmaları**

Çağrı merkezlerinde emeğin direnişi hiç kuşkusuz yukarıda değinilen denetim mekanizmalarından bağımsız düşünülemez. Emeğin direnişinin bireyselleştigiine vurgu yapan post-yapısalcı teorisyenlerin dışında, çağrı merkezlerindeki direnişin anlaşılabilmesi bakımından 'kolektif işçi' vurgusunu yeniden emek süreci teorisi içerisinde tartışan teorisyenler (Martinez Lucio ve Stewart, 1997) de mevcuttur. Kolektif işçi daha çok denetimin yoğun olarak çalışma ilişkilerine hakim olduğu noktalarda gelişen çalışan birlikteliklerine vurgu yapmaktadır. Yönetimin denetim pratiklerine karşı beraber hareket eden, meydan okuyan ve yaratıcı direniş dinamikleri oluşturan grupları ifade etmektedir.

Bu kolektif hareket kimi zaman geleneksel sendikal örgütlenmeler çatısı altında birleşebildiği gibi kimi zaman da daha enformel direniş stratejileri geliştirebilmektedir (Mulholland, 2004: 710).

Çalışanların direniş göstermesi yoğun denetimin, iş yoğunluğunun sonucunda çoğu zaman gizli ve anlık meydan okumalar şeklinde olabilmektedir. Örneğin teknik destek veren bir çağrı merkezinde, çalışanın dinlenebilmek amacıyla arayan müşteriye bilgisayarını açtırıp kapatması buna örnek olarak gösterilebilir (Noronha ve D’Cruz, 2006: 2120).

Direnişin dayanışma sonucu daha kolektif bir yapıya bürünmesi ise daha çok ücret, performans baskısı ve molaların yetersizliği gibi konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. Direniş biçimleri çağrıyı dinlememe, molaları uzatma, işi yavaşlatma, işe gelmeme gibi çok geniş bir yelpazede kendini göstermektedir. İstifa etme ve sık sık iş değiştirme gibi pratikler de direnişin bir biçimidir.

Taylor ve Bain (2001)’in çalışması ise, çağrı merkezlerindeki işin hedefe yönelik yoğun, Tayloristik doğasının, bir noktadan sonra kolektif eylem ve işçi temsiliyetini zorunlu kıldığını vurgulamaktadır. Yazarlar bu duruma örnek olarak İngiltere’de ve Hindistan’da çağrı merkezi çalışanlarını örgütleyen sendikaları göstermektedir.

Çağrı merkezi çalışanlarının aldıkları her çağrıda olumlu bir tutum içinde olmaları ve bir anlamda sürekli ‘telefona gülümsemeleri’ zorunlulukları göz önünde bulundurulduğunda, kimi işyerlerinde bu zorunluluğa direnerek ‘gülme grevi’ yapan çalışanlara dikkat çeken Mulholland’ın (2004) tespiti oldukça dikkat çekicidir. Yoğun satış baskısı sonucunda belirli bir kotayı tutturabilen çalışanlara verilen ödüller veya yönetim tarafından çalışanların motivasyonunu yükseltmek amaçlı gerçekleştirilen etkinlik ve partiler de çalışanlar tarafından samimi bulunmamaktadır. Çoğu zaman çalışanlar direniş göstererek bu etkinliklere katılmayı reddetmektedir.

Tüm bu başa çıkma stratejilerinin ve direniş mekanizmalarının kolektifleşerek, çalışma koşullarını iyileştirecek kazanımlara yol açması hiç kuşkusuz örgütlenme ile mümkündür. Çağrı merkezi çalışanlarının direniş mekanizmaları, kolektif eylemleri ve örgütlenme pratikleri incelendiğinde, bu faaliyetleri enformel ve formel olmak üzere ikili bir yapıda incelemek gerekir. Formel örgütlenme biçimleri geleneksel olarak sendikalar ve iş konseylerine denk gelirken, enformel örgütlenme pratikleri ise, işyeri düzeyinde

yönetime karşı çeşitli bireysel başa çıkma stratejilerinden örgütlü direnişe kadar geniş bir alanda incelenebilmektedir (Baştürk ve diğerleri, 2011).

Literatürde, çağrı merkezleri ile ilgili çalışmalar uzunca bir süre işin örgütlenmesi ve yönetimin denetim mekanizmaları üzerinde yoğunlaşmış, söz konusu işyerlerinde sendikalar ve emeğin örgütlenme pratikleri çoğu zaman göz ardı edilmiştir. Çağrı merkezlerinde endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmalara rastlansa da, sendikal temsiliyet konusu yeterince incelenmemiştir (Bain ve diğerleri, 2004: 63). Sendikaların kapsayıcılığı, örgütsüzlerin örgütlenmesi ve temsiliyet konusuna işçilerin bakış açıları gibi konularda sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Taylor ve diğerleri, 2009: 20). Formel örgütlenme pratikleri kadar enformel örgütlenme de çağrı merkezleri ile ilgili literatürde ender olarak rastlanılan konular arasındadır.

Çağrı merkezlerinde örgütlenme pratiklerinin sendikalaşma üzerinden incelendiği çalışmaların bazıları şu şekilde örneklendirilebilir: Taylor ve Bain (1999: 113-114) 119 çağrı merkezini kapsayan araştırmalarında, İskoçya’da ve genel olarak İngiltere’de çağrı merkezlerinin yarısından fazlasının sendikalaştığını ve birçok sendikanın standart toplu pazarlık konuları üzerinde yoğunlaştıklarını vurgulamaktadır. Ancak, İngiltere’deki yaygın sendikal örgütlenme, gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ayrımı ile birlikte düşünülmelidir. Mevcut çağrı merkezlerinin bir çoğunun şirket içi (inhouse) olduğu hesaba katıldığında, sendikal örgütlenmenin daha kolay olduğu yorumu yapılabilir. Sorensen ve Weinkopf (2009)’un, Almanya ve Danimarka’da finans ve kamu hizmetleri sektöründe çağrı merkezlerinin örgütlenme deneyimlerini inceledikleri araştırmaları, dikkat çeken bir diğer çalışmadır. Yazarlar Almanya’da parçalanmış işgücünün, düşük ücretli çalışmanın yaygınlığının ve zayıf sendikal etkinliğin, işverenlere karşı formel baskıları giderek azalttığı vurgusunu yapmaktadırlar (Baştürk ve diğerleri, 2011).

Almanya’da yapılan bir diğer çalışma da, toplu pazarlık mekanizmasının giderek parçalı bir hale geldiği, sendikaların ve iş konseylerinin işyeri düzeyinde pazarlığa odaklandıklarını irdelemektedir (Doellgast ve diğerleri, 2009). Gollan (1999; 2005), İngiltere’de Eurotunnel çağrı merkezindeki sendika dışı temsil mekanizmalarının etkinliği üzerine yaptığı araştırmasında ise, iş konseyinin müzakere ve pazarlıktan ziyade, bilgi paylaşımı ve iletişim için kullanıldığı ve sendikal temsilden daha az etki sağladığı tespitini yapmaktadır (Baştürk ve diğerleri, 2011). Kaldı ki bu konseyler, kimi zaman işverenin

sendikal mücadeleyi kısıtlamasına yönelik çabasının araçları olarak da işlev görebilmektedir.

Çağrı merkezlerinde sendika üyelerinin sendika algısına yönelik araştırmalar, birçok sendikada üyelerin ücretler, daha etkili temsil ve iş güvenliğine yönelik talepleri olduğunu göstermektedir (Bain ve Taylor, 2002: 255-256). Bu araştırmada yer alan sendika üyelerinin profillerine yönelik ilginç bir sonuç, çalışanların örgütlenme eğilimlerinin yüksek olabileceğini göstermektedir. Bu sonuç, bireyselci, parçalı ve sendikalardan uzak duran genç beyaz yakalı prototipi ile uyuşmamaktadır. Yazarlara göre, çağrı merkezi çalışanlarının çoğunlukla “X jenerasyonuna” dahil edilebilecek bireysel çıkarlarına daha fazla önem veren ve örgütlenmeye, dolayısıyla sendikalara karşı mesafeli duran gençlerden oluştuğu iddia edilse de büyük bir çoğunluğunun örgütlenme potansiyeline sahip olduğu gözardı edilmemelidir (Bain ve Taylor, 2002: 247- 254). Bu sonuç, daha sonraki bölümde tartışılacak olan beyaz yakalı çalışan gruplarının sendikal mücadeleden kopukluğu meselesine ek olarak, çağrı merkezi çalışanlarının beyaz yakalı sınıflamasının ötesinde güvencesiz çalışan gruplarına yakınlığı olgusundan hareketle örgütlenmeye daha fazla ihtiyaç duyan bir kitleyi temsil ettikleri tespiti ile de örtüşmektedir. Tabii bu eğilim bulunulan ülkenin örgütlenme geleneği ve emek piyasasının koşulları ile yakından bağlantılıdır.

Örneğin Noronha ve D’Cruz ise (2006), çağrı merkezlerinde sendikal örgütlenmeden kaçınmanın temel bir yönetim mekanizması olduğu üzerinde durmaktadır. Hindistan’daki çağrı merkezlerinde yaptıkları çalışmada, örgütlenme halinde sektördeki olası kar azalışının sermayedarları çalışan taleplerini karşılamak konusunda başka stratejiler geliştirmeye yönelttiği vurgulanmaktadır. Hindistan’da iletişim sektöründe faaliyet gösteren pek çok firmanın yöneticileri, olası bir sendikalaşmanın ülkeye yönelik yatırımları durduracağı ve sektördeki istihdam olanaklarını kısıtlayacağı görüşündedir (Taylor ve diğerleri, 2008: 37). Bu durum da örgütlenmenin önüne geçerek, işçi ve işveren arasında daha bireysel iş ilişkileri kurulmasına yol açmaktadır. Ancak örgütlenmenin önündeki tüm engellere rağmen, çalışma koşullarındaki olumsuzluklar çalışanları direnmeye yöneltmektedir. Özellikle Hindistan’da çalışanların, Batı’dan gelen çağrılarda karşılaştıkları ırkçı ve öfkeli tutumlar, ayrıca bu çağrılarının merkez ülkenin zaman dilimine uygun olarak düzensiz zamanlarda cevaplanıyor olması çalışma koşullarını daha da ağırlaştırmaktadır. Zaten zor olan koşullara bir de bu durum eklenince direnmenin ve

örgütlenmenin kaçınılmazlığı, Noronha ve D’Cruz (2006) tarafından vurgulanan bir diğer noktadır. Ancak işini kaybetme korkusu, yüksek işgücü devri, çalışan profilinin çok genç ve tecrübesiz olması gibi sebeplerle sendikal örgütlenmeye çok sıcak bakılmamaktadır. Örneğin sendikaya üye olarak hak mücadelesine girmek yerine iş değiştirmek de çalışanlar tarafından bir çözüm mekanizması olarak işleyebilmektedir.

D’Cruz ve Noronha’nın bir diğer çalışmasına göre (2006), yönetimin denetim mekanizması olarak geliştirdiği ve bu yolla sendikalaşmadan kaçındığı pratiklerden biri de daha önce de vurgulanan ‘profesyonelleşme’ dir. Bu yaklaşım çalışanların kendilerini mavi yakalı bir fabrika çalışanından öte, bir yazılım uzmanı olarak sosyal statü sahibi profesyoneller gibi görmelerine yönelik bir algı oluşturmak üzerine kurulmaktadır. Bu sayede kendilerini beyaz yakalılar arasında görece ve sıradan işçi sınıfına yönelik bir ihtiyaç olarak nitelendirdikleri sendikal örgütlenmeye mesafeli durabileceklerdir. Bu yaklaşıma göre, çağrı merkezi çalışanları profesyonel olarak müşteri ihtiyaçlarını karşılamakla yükümlüdür ve sendikal örgütlenme böyle bir çerçevede son derece gereksiz bir oluşumdur.

Sözü geçen ‘profesyonelleşme’ yaklaşımının çağrı merkezlerinde emek hareketliliği ve kolektif eylemlilik ile ilişkilerini inceleyen Vaidyanathan (20012) ise bu kavramı ikili bir ayrıma tutmaktadır. Yukarıdan profesyonelleşme, emeğin denetimi için yönetim tarafından araçsallaştırılmış, daha çok kolektif hareketin oluşumunu engelleyen bir olgudur. Aşağıdan profesyonelleşme ise, tam tersine mesleki bir bilincin oluşumu sonucunda hak arayışına gitme ve emeğin hareketliliğinin mümkün olduğu vurgusunu içermektedir.

Belirtildiği gibi, çağrı merkezlerinde çalışanların sendikalar ve iş konseyleri gibi formel örgütlenme biçimleri tarafından temsil edilme durumları, hem ülkenin endüstri ilişkileri sistemi hem de emek piyasasının yapısı gibi faktörler tarafından belirlenmektedir (Baştürk ve diğerleri, 2011). Bu faktörler çalışanların taleplerini büyük ölçüde sınırlandırmakta, işyerlerinde formel örgütlenme pratiklerinin yetersizliğine bağlı olarak bir temsiliyet boşluğu ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucu olarak, çalışanlar, formel pratiklere başvuramadıkları noktada, çeşitli enformel direniş mekanizmaları da geliştirebilmektedirler. İrlanda’daki PhoneCo çalışanlarının işyerindeki kolektif eylemliliklerini, Martinez Lucio ve Stewart (1997)’in ‘kolektif işçi’ kavramı bağlamında

tartışan Mulholland (2004), örneğin çalışanların işten ayrılmasını, çalışmayı reddetmenin, ya da direnmenin yalnızca bir görünümü olarak vurgulamaktadır. Mulholland, çalışanların direniş stratejilerini *Slammin'*, *Scammin'*, *Smokin'* ve *Leavin'* olmak üzere dört başlıkta incelemiştir. *Slammin'*, outboundda tele satış yapan çalışanların yönetime ve gözetim teknolojilerine karşı gelmelerini ve satış metinlerinin dışına çıkmalarını; *Scammin'*, çalışanların işten kaçınma, işe gelmemelerini tanımlamakta; *Smokin'* çalışma saatleri içinde sigara içmelerini ve bu sayede enformel olarak buluşmalarına imkan veren duruma ve *Leavin'* ise vardiya sona ermeden izinsiz işten ayrılmaya vurgu yapmaktadır. Söz konusu çalışma çağrı merkezi çalışanlarının ilginç başa çıkma mekanizmalarını örnekleme dolayısıyla literatürde özgün bir konudur.

Diğer bir araştırma da, Avustralya'da bir çağrı merkezinde çalışanların çağrı sonunda herhangi bir bahaneyle müşteriyi hatta beklettikleri, bu sayede bir sonraki çağrıya kadar iki ya da üç dakika kazandıklarını tespit etmiştir (van den Broek ve diğerleri, 2008). Bu şekilde örnekleri gözlemlenen direniş biçimlerini Brophy (2010: 476), dijital montaj hattından kaçış olarak nitelendirmekte, yönetime karşı güvensizliğin ve inançsızlığın yüzeye çıkması olarak betimlemektedir.

Yine Taylor ve Bain (1999)'in işyerindeki direnişin bireysel olarak ortaya çıkma koşullarını gösterdikleri çalışmalarında, direnişin daha çok performansa dayalı izleme sistemine ve takım çalışmasının rekabetçi yapısına karşı olduğunu belirtmektedirler (Baştürk ve diğerleri, 2011). Direnişin bir biçimi olarak mizahi kullanmak da yönetimin otoritesine karşı geliştirilen bir pratiktir. Taylor ve Bain (2003), iki çağrı merkezinde yaptıkları etnografik çalışmalarında, sıkıcı ve rutin çalışma koşullarına karşı çalışanların mizahi yöntemlerle geliştirdikleri direniş pratiklerini gözlemlemiştir. Söz konusu çağrı merkezlerinde bu pratikleri örgütleyen aktivistler, bu yolla çalışanları sendikal örgütlenmeye yönlendirebilmişlerdir.

Bu tarz örneklere gelişmekte olan ülkelerde de rastlanmaktadır. Türkiye'de çağrı merkezleri ile ilgili bölümde ayrıntılı açıklanacağı üzere, her ne kadar gelişmiş ülkelerde çağrı merkezlerinde sendikal örgütlenme görece yaygın olsa da; gelişmekte olan ülkelerde-Hindistan örneğinde de görüldüğü üzere, işgücünün çok genç olması, işgücü devrinin yüksekliği, çalışma koşullarının ağırlığı karşısında örgütlenme yolunu tercih etmek yerine bireysel yollarla başatma mekanizmaları geliştirmek gibi pek çok sebeple sendikaların

etkinliği zayıf kalmaktadır. Ayrıca beyaz yakalı çalışanların sendikalara yönelik algısı ve güvencesizliğin örgütlenme üzerindeki etkileri de düşünüldüğünde, ağrı merkezi çalışanlarının sendikal örgütlenmelere yönelik mesafeli tutumu daha net anlaşılabilmektedir. Bunun yanında sendikaların tüm dünyada g kaybettikleri ve çok çeşitli örgütlenme problemleri yaşadıkları da düşünüldüğünde bu işyerlerinde ciddi bir temsiliyet boşluğu yaşandığı açıktır. Bu sayılanlara söz konusu ülkenin yasal, siyasal ve ekonomik koşulları da eklenince, direniş ve örgütlenme daha çok enformel bir görünüm sergilemekte sözü edilen temsiliyet boşluğu sendika dışı birtakım emek örgütlenmeleri yoluyla doldurulmaya çalışılmaktadır. Bu noktada, temsiliyet boşluğu bağlamında söz konusu örgütlenmelerin daha ayrıntılı incelenmesinde yarar vardır.

### **III. EMEĞİN FORMEL VE ENFORMEL ÖRGÜTLENME STRATEJİLERİ**

#### **A. İşyerlerinde Temsiliyet Boşluğu**

İşin örgütlenmesinin yeni biçimleri, yüksek teknolojileri içeren çalışma koşulları, çoğu zaman emek ve sermaye arasındaki geleneksel çatışmayı dönüştüren ve gizleyen bir işlev görebilmektedir. Çalışma hayatında yaşanan söz konusu değişiklikler kolektif işçi hareketliliğini de etkileyen ve yapısını değiştiren özellikleri de içermektedir. Hem beyaz hem mavi yakalı tüm çalışanlar bu yeni çalışma hayatında, geleneksel yollarla temsil edilme olanaklarını yitirmeye başlamış, işyerinde alınan kararlara katılımları imkansız hale gelmiştir.

Yeni yönetim mekanizmalarının yaygınlaşmaya başlamasıyla, çalışanların karar alma süreçlerine katılması için kalite çemberleri ve bilgi paylaşımı gibi mekanizmalar devreye sokulsa da (Benson, 2000: 453), bu tarz uygulamaların işyerindeki çatışmadan kaynaklanan temsiliyet boşluğunu doldurabilecekleri konusu oldukça tartışmalıdır.

Temsiliyet boşluğu kavramını, temsiliyetin geleneksel anlamıyla tanımlamak gerekirse, çalışan işçi sayısı ve bunları kapsayan bir sendikal örgütlenme ve toplu pazarlık



sistemi arasındaki uyumsuzluk olarak belirlemek mümkündür (Bain ve diğerleri, 2004: 63).

İşçi temsiliyeti denildiğinde ise akla hiç şüphesiz geleneksel işçi örgütleri ve toplu pazarlık mekanizmaları gelmektedir. Sendikalar yerleşik temsiliyet mekanizmaları olarak ilk akla gelen örgütlerken, toplu pazarlık çıkarlarının savunulması ve çatışmaların çözümünde yapıcı bir rol üstlenmektedir (Tapia ve Turner, 2013: 603). Ancak post endüstriyel ekonomide geleneksel sendikacılık modelleri işçiler için çok da etkin olmayabilmektedir. Bu doğrultuda gelecekte sendikasız işyerlerinin artacağına yönelik öngörüler literatürde hayli geniş bir yer turmaktadır. Artık, sendika dışı örgütlenme biçimleri, geçmişin geleneksel ve kolektif endüstri ilişkilerinin yerine almaya başlamıştır (Dundon ve Gollan, 2007: 30).

Bu doğrultuda temsiliyetin çeşitli biçimlerini, sendikalar, sendika dışı örgütlenmeler ve her ikisinin de etkin yer aldığı 'karma' formlar olarak üçlü bir yapıda inceleyen çalışmalar, en etkili işçi temsiliyetinin iki yapının birarada yer aldığı işyerlerinde sağlandığı görüşündedir (Charlwood ve Terry, 2007, Tapia, 2013: 668).

İşçi temsiliyetinin sendikalar dışındaki diğer kanalları işyeri konseyleri, sivil toplum örgütleri ve işverenin de içinde bulunduğu işveren destekli örgütlenmeler –kalite çemberleri, kaizen programları bu grubun içine girebilir- de olabilmektedir. Tüm bu örgütlenmeler, hiç şüphesiz kuvvetli bir sendikal örgütlenmeyle birlikte işlediğinde çok daha etkin olabilmektedir (Heery, 2010: 243).

Sendika dışı örgütlenme biçimlerine geçmeden önce sendikaların bugün içinde bulunduğu olumsuzlukların betimlenmesi, işyerlerinde temsiliyet boşluğunun nedenlerinin anlaşılabilmesi için gereklidir.

## **B. Sendikaların Krizi**

Sendikal kriz kavramı niceliksel ve niteliksel anlamda sendikaları olumsuz etkileyen pek çok değişimi ifade etmektedir. Söz konusu değişimler sendikalar üzerinde üye sayısındaki azalmalardan, toplumsal ve politik bir etki yaratamamaya kadar uzanan olumsuzluklar yaratmaktadır (Pak, 2010: 42). Tüm dünyada işçi sınıfı sayıca hızla

artarken, sendikal hareket buna paralel bir genişleme gösterememektedir (Uçkan ve Kağncıoğlu, 2009: 36).

“Üretim biçimlerinin ve yönetiminin değişmesi, emek piyasasının yeniden yapılandırılmasıyla işgücünün yapısı ve bileşiminde meydana gelen değişimler, işsizlik, hizmet sektörünün genişlemesi, enformel istihdamın artışı, esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşması, hükümet politikaları, yasalar ve işverenlerin sendika karşıtı strateji ve taktikleri sendikal krizi açıklamakta kullanılmaktadır” (Urhan, 2012: 36).

Kolektif hakların kullanımına yönelik yasal sınırlamalar ve engeller de sendikaların bir temsiliyet krizi içinde olmalarına neden olmaktadır (Urhan ve Selamoğlu, 2008: 172). Çalışanların artık tek bir işyerinde uzun süreli olarak kalmamaları kolektif örgütlenmeyi olumsuz etkilerken (Fine, 2005b: 158), örgütlenme önündeki bir diğer etken olarak da işsizlik sayılabilir. Özellikle Türkiye’de sendika ve sosyal güvenlik hakları başta olmak üzere sosyal haklardan yararlanmanın temel koşulu düzenli bir işe sahip olmaktır. İşsizlik, doğrudan ve dolaylı çok çeşitli etkileriyle sendikal örgütlenme hakkını kullanılamaz hale getiren sonuçlar doğurmakta, güvencesiz, kayıt dışı ve esnek işlerin yaygınlaşması, ücretlilerin çalışma koşullarını geriletmede, sendikaların etkinliğini azaltmaktadır. Bunun dışında işverenin sendikal işçilere yönelik işten çıkarma tehdidi de işsiz kalma korkusuyla sendikalardan uzak durma sonucunu doğurabilmektedir. Ayrıca üyelerinin hak ve çıkarlarını savunma konusunda sendikaların işlevselliği de giderek azalmaktadır. İşten çıkarma sıklığı ve sendikaların çabaları sonucu çıkarılanlardan pek azının işe iadesinin sağlanabilmesi, çalışanların sendikaların etkinliğine yönelik olumsuz algısına katkıda bulunmaktadır. İşgücü piyasasının yapısı, sosyo-ekonomik ve sosyo-politik pek çok içsel özelliğin dışında, söz konusu ülkenin küresel sistem içinde bulunduğu konum da sendikaların etkinliğini etkileyen faktörler arasındadır (Mütevellioglu, 2013: 181-185).

Neoliberal politikaların sendikalara yönelik zayıflatma politikalarının en etkili işsizliktir. Özellikle özelleştirme politikaları, sendikalı işçi kitlesini, işsizlik veya sendikasız çalışma koşulları arasında bir tercihe zorlamaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak dünyanın her yerinde sendikalaşma oranları düşmüş, sosyal adaletsizlik dünya çapında yayılmıştır (Işıklı, 2003: 8).

Bu noktada belirtilmesi gereken bir nokta, sendikal krizin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde farklı şekilde yaşanabileceğidir. Gelişmiş ülkelerde sendikalar daha çok üye sayısında azalma, etkinlik, pazarlık gücünü koruyabilme ve siyasi gücü etkileyebilme gibi

problemlerle başetmeye çalışırken, gelişmekte olan ülkelerde bütün bunların yanında daha temel ve yapısal işgücü piyasasına yönelik sorunlar sendikaların güç kaybetmesine neden olmaktadır.

Tüm sayılan etkenlerin yanında sendikaların geleneksel temsiliyet gücünü yitirmesinde, küçük işyerlerinin çoğalması, katmanlı emek piyasasında çıkarları farklı, kolektif eylem geleneği ve bilincinden görece yoksun işçi gruplarının (kadın, genç, göçmen, beyaz yakalı) genişlemesi ve sendika-üye ilişkisinde kolektif çıkarlardan çok bireysel çıkarların ön plana çıkması da oldukça etkilidir (Urhan, 2012: 45).

Üye sayısının hızla düştüğü, örgütlenme olasılığı daha düşük işçi gruplarının genişlediği bir ortamda, işçi-sendika ilişkisi, işçilerin sendikalara yönelik algı ve tutumları da hiç kuşkusuz önem arzeden bir konudur. Sendikal politikaların nasıl algılandığı ve başarılı olup olmadığı, sendikalara duyulan güvenle ilgilidir (Urhan ve Selamoğlu, 2008: 183). Bu çerçevede geleneksel sendikacılığa duyulan güvenin hızla azaldığı bilinen bir gerçektir. Söz konusu güvensizlik de sendikal krizin göstergelerinden biridir. Bu güvensizliğin temelinde, işçilerin sendikalarına yabancılaşmaları, sendikaların kendi çıkarlarını koruyamayacağına yönelik bir düşüncenin yaygınlaşması da yer almaktadır. Ayrıca ülkenin içinde bulunduğu ideolojik ve politik iklim, sendikalara yönelik yozlaşma algısı ve sendikaların dar çıkar örgütü haline gelmesi de güvensizliğe yol açan nedenlerdendir (Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2009: 37-47).

Sendikalaşmanın önündeki engellere dahil edilebilecek olan yönetimin sendikasızlaştırmaya yönelik stratejileri de, çalışan direnişinin boyutlarını anlamak açısından önem taşımaktadır. İşverenler, işyerinde sosyal ağlar kanalıyla sendikal normlara dair bilgi iletimini zayıflatmaya yönelik faaliyetlerde bulunurlar. Bu durum sendikaların örgütlenme sürecine zarar veren bir etkide bulunur. İşverenin en büyük tehdidi ise işten çıkarmaya yönelik olmaktadır. Ayrıca işin örgütlenmesinde farklılaşma, taşeron çalıştırma, üretim yerinin değiştirilmesi gibi yöntemlerle, örgütlenme mekanizması işlevsiz kılınmaya çalışılmaktadır (Urhan, 2012: 43).

Bir diğer nokta da, işgücü piyasalarındaki değişimler sonucunda işsizlerle işi olanlar arasında, yeni ve uzmanlaşmış vasıflı olanlarla, vasıflı olmayan ve vasfi önem kaybedenler arasında, mavi yakalılar ve beyaz yakalılar arasında, tam gün çalışanlar ve kısmi süreli çalışanlar arasında yaşanan çıkar farklılıklarına uygun bir sendikacılık

geliştirme zorluğudur (Yıldırım, 2008: 204). Bahsedilen farklı çalışan gruplarının tümünün çıkarlarına uygun bir temsiliyet sağlayan sendikaların sayısı oldukça azdır.

Tüm bu koşullar altında modern işyerlerinde çalışanların büyük bir çoğunluğunun ‘örgütsüz’ ve ‘temsil edilmeyenler’ den oluştuğu düşünüldüğünde, bu gruplar yönetimin denetim mekanizmalarına tepkilerini daha esnek ve enformel yollardan ortaya koymaktadır. Söz konusu tepkileri bireysel yollardan göstermenin yaratıcı yollarını bulabildikleri gibi, otoriteye karşı yarı-kolektif yollar da geliştirebilmektedirler (van den Broek ve Dundon, 2010).

İşçi temsiliyetinin gerilemesinin, sendikaların zayıflaması ve toplu pazarlık mekanizmasının etkinliğinin daralması gibi olgular sonucu ortaya çıktığı düşünüldüğünde, tartışmalar daha çok bu temsiliyet boşluğunun nasıl dolduracağı noktasında kilitlenmektedir. Bu tartışmaların sonucunda iki boyutlu bir çözüm önerisi ortaya çıkmıştır: İlk olarak sendikaların etkinliğinin artırılması, ikincisi ise, işçi temsiliyetinde alternatif kurum ve örgütlere yeni bir rol tanımlanması (Heery ve diğerleri, 2004: 2).

Yukarıdaki ilk çözüm önerisi endüstri ilişkileri içinde başlı başına başka bir akademik tartışmayı temsil ettiğinden burada değinilmeyecektir. Burada araştırmanın amacıyla da doğru orantılı olarak, sendika dışı olarak tanımlanabilecek alternatif veya enformel örgütlere vurgu yapılması daha isabetli olacaktır. Sendikaların etkinliğin azalması, ilgileri işçi temsiliyetini sağlayan diğer örgütlere kaydırmıştır. Söz konusu düşüş, diğer örgüt ve hareketlerin, temsiliyet boşluğunu doldurmaları ve işçilerin çıkarlarını savunmaları için yeni ve taze bir olanak sağlamıştır (Heery ve diğerleri, 2004: 21). Bu tarz geleneksel olmayan işçi örgütleri çalışanlara ‘kolektif ses’lerini duyurmakta ve kolektif eylemliliklerini artırmakta çok çeşitli imkanlar tanımaktadır (Fine, 2005b: 420).

Sendikaların etkinliğinin azalması, ilgileri işçi temsiliyetini sağlayan diğer örgütlere kaydırmıştır. Söz konusu düşüş, diğer örgüt ve hareketlerin, temsiliyet boşluğunu doldurmaları ve işçilerin çıkarlarını savunmaları için yeni ve taze bir olanak sağlamıştır. Bu tarz sendika dışı emek örgütleriyle ilgili tartışmalarda ayrışmalar daha çok, bunların sendikaların yerini alıp almayacağı, sendikalara karşı bir tehdit oluşturup oluşturmayacakları, etkinlikleri ve sürdürülebilirlikleri noktasında çıkmaktadır. Ya da çalışanların çıkarlarını hangi alanlarda ve nereye kadar temsil ettikleri literatürde önemli bir uyuşmazlık alanıdır.

Sendika dışı emek örgütlenmelerinin etkinliği söz konusu olduğunda akıllara ‘işçi temsiliyetinde hangi örgüt biçimin işçilerin çıkarlarını daha çok gözettiği’ gibi bir soru gelmektedir. Ancak ‘işçi çıkarı’ denildiğinde de çok çeşitli düşünüş biçimlerinin -marksizmden, feminizme, ütopyacıardan post-yapısalcılara kadar- farklı bakış açıları ve kavramsallaştırmaları<sup>10</sup> mevcuttur. Her ne kadar işçilerin istek, tercih ve çıkarlarını kategorileştirmek çok kolay bir uğraş olmasa da, genel olarak gelirleri, iş güvenceleri ve çalışma hayatlarının kalitesi ve koşullarına yönelik belirleyici kararların alınmasında katılımlarına imkan verecek ölçüde temsil edildikleri kurumsal ya da kurumsal olmayan bir örgütlenme arayışında olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır (Heery, 2010: 545-546). Dolayısıyla işçilerin temsiliyeti aslında çıkarların temsiliyeti anlamına gelmektedir.

Hyman, çıkarların temsiliyetinin üç boyutu üzerinde durmuştur (1997a: 310): özerklik, meşruluk ve etkinlik. Özerklik, işçileri temsil eden örgütün özellikle işverenden bağımsız olmayı ifade etmektedir. Meşruluk ise temsil edilen işçiler tarafından kabul görmek ve tanınmak anlamına gelmektedir. Bir anlamda meşruluk temsil edilebilirliğin ön koşuludur. Temsiliyet açısından en önemli faktör ise etkinliktir. Etkinlik, örgütsel kapasite ile ilgilidir. Eylemler ile amaçların uyumu ve stratejilerin başarısı gibi. Ayrıca etkinlik, temsil edilenle kurulan ilişki ile ilgilidir. Temsil edileni ne kadar harekete geçirebildikleri -mobilizasyon teorisinin kavramsal çerçevesinde-, temsil edilenin örgütün amaçlarını ne kadar sahiplenebildikleri gibi unsurlar etkinliğin belirleyicileridir.

Bu sınıflamanın ışığında, özellikle yeni yönetim mekanizmalarının, işçi temsiliyetinin özellikle işverenden bağımsızlık boyutunu tehdit ettiği söylenebilir. Örneğin karar alma mekanizmalarına işçilerin de katılımına olanak veren örgütlenmeler işverenin inisiyatifinde geliştirildiği için, bunların işverenden bağımsızlığından söz etmek olanaksız hale gelmektedir.

İşçinin ne kadar temsil edilebildiği sorunu hiç şüphesiz kolektif ve bireysel işçi arasındaki ilişkinin yeniden düzenlenmesi ile de ilgili bir durumdur (Hyman, 1997a: 321). Daha net açıklamak gerekirse, yeni işyerinin ve dolayısıyla çalışma ilişkilerinin daha bireysel olduğu ve kolektif örgütlenmeye imkan ve gerek bırakmayacak şekilde

---

<sup>10</sup> Örneğin, marksistlere göre, söz konusu istek, beklenti ve çıkarlar, kapitalizmi ortadan kaldırmak üzerine tarihsel bir misyona yöneliktir. Ütopyacılar, hiyerarşinin ve yabancılaşmanın ortadan kalkması, varolan iş örgütlenmesinin dönüşümüne odaklanırken; feministler, işçilerin toplumsal cinsiyetlerine vurgu yapmakta, çıkarlarının da bu doğrultuda farklılaşabileceğini belirtmektedirler. Post-yapısalcılar ise sınıf çıkarının yanında öznel çıkarların da göz ardı edilmemesi gerektiği görüşü üzerine odaklanmaktadır.

örgütlendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Böyle bir işyerinde çalışan işçi, çıkarlarının temsiliyeti için örgütlenmek yerine, işyerindeki kalite gruplarına katılarak, işyeri ile ilgili alınan kararlarda söz sahibi olduğunu düşünecektir. Ancak çalışanlar ne kadar bireyselleştirilirse bireyselleştirilsin, özellikle modern işyerlerinin çalışanı yalnızlaştırıcı ortamında kolektif örgütlenmelere her zaman ihtiyaç olacaktır.

### **C. Emek Direnişinin Bir Biçimi Olarak Enformel Örgütlenme**

Küresel bir yayılma hızı gösteren ve düşük vasıflı çalışma gerektiren imalat ve hizmetler sektöründe çalışan ‘yeni’ tip işçi ordularını temsil etmede başarısız olan söz konusu sendikal örgütlenmeler bir noktada yerlerini yeni tip enformel örgütlenmelere bırakmaktadır.

Aslında literatürde enformel örgütlenmeler çoğu kez sendikaların öncesinde oluşan oluşumlar olarak ele alınabilmektedir. Öyle ki emek tarihinde kolektif işçi hareketi denilince akla hemen sendikalar gelirken, emek ile sermaye arasındaki çıkar çatışmasının çekillendiği enformel gruplar ve bunların emek sürecindeki denetime çeşitli şekillerde karşı koyuşları, direnişleri gözden kaçmaktadır. Oysa ki, denetime ve gözetime yönelik direniş tam da bu enformel örgütlenmelerde başlamaktadır. Bu örgütlenmeler sendikaya dönüşebilir, dönüşmediği durumlar da olabilir. Literatürde endüstri ilişkilerinde yeni örgütlenme biçimleri olarak belirtilen ve sendikaların bıraktığı temsiliyet boşluğunu doldurmak üzere ortaya çıkan enformel örgütlenmelerin aslında ‘ludizme’ kadar geri götürülebilecek bir tarihi olduğu ile ilgili görüşler de mevcuttur (Akkaya, 2006: 209-211).

Ancak burada, ludizm gibi enformel kolektif hareketlerin, çalışmanın konusunu oluşturan sendika dışı enformel emek örgütlenmelerinden çok militan işçi hareketlerine dahil edilebilecekleri söylenebilir. Elbette ki bu gruptaki hareketlerin de kazanımları ve söz konusu örgütlerle benzerlikleri vardır. Ama sendika dışı örgütlenmeler, militan işçi hareketlerinden farklı bir yerde ele almayı zorunlu hale getirmektedir. Çünkü enformel de olsalar, belli bir noktada formelleşme eğilimi, düzenli ve örgütlü bir yapıya sahip olma isteği göstermektedirler.

Bu noktada sendika dışı enformel emek örgütlenmelerinin özelliklerine, ülkeler arasında farklılaşan yapısal özelliklerine ve sendikalardan nerede farklılaştıkları konusuna değinmek yerinde olacaktır. Söz konusu örgütlenmelere örnek olarak Amerika’da yaygın olarak görülen ‘**işçi merkezleri**’ (worker centres) verilebilir. İşçi merkezleri genel olarak etnik gruplar ve göçmen işçiler etrafında örgütlenmektedir. Özellikle Amerika’da, düşük gelirli göçmen işçiler sendikalar tarafından görmezden gelinmektedir. Son yıllarda bu işçileri örgütlemekte yeni emek örgütlenmeleri etkin bir rol oynamaktadır. Endüstri ilişkilerinde yeni aktörlerden sayılabilecek işçi merkezleri, 1) hizmet sağlama 2) yasal destek 3) örgütlenme gibi işlevler üstlenmektedir (Fine, 2005b: 418-420). Hizmet sağlama; düşük ücretler ve çalışma koşulları hakkında çalışanların haklarını koruyarak onları temsil etme, işçi hakları eğitimi, sağlık hizmetlerine erişimin kolaylaştırılması gibi faaliyetleri içerirken, yasal destek; düşük ücretli işyerlerinde koşulların iyileştirilmesi için yasal mücadele vermek, yeni yasalar oluşturmak, varolanları değiştirmek gibi işlevleri içinde barındırmaktadır. Örgütlenme faaliyetleri ise adından da anlaşılacağı gibi işçilerin ekonomik ve politik değişime yönelik eylemliliğini artırmaya hizmet etmektedir.

İşçi merkezleri, özellikle düşük ücretli çalışan gruplarına destek sağlamaktadır. Sosyal hareketlilik kapsamında, genellikle göçmen işçileri örgütlenmektedir. Emek piyasasına direk etki ederek aynı zamanda kamu politikalarında da reform oluşturmayı amaçlamaktadırlar (Fine, 2007: 336-337).

İşçi merkezleri aynı zamanda çeşitli örgüt formlarını içeren karma bir yapıya sahiptir. Sosyal hareket örgütü biçiminde görülebildikleri gibi hükümetle ve işverenle ilişkileri dolayısıyla emek piyasası örgütlenmesi biçiminde de görülebilmektedirler. ‘Haklarınızı öğrenin’ başlıklı kitapçıklar yoluyla yasal destek sağladıkları da bilinmektedir. Sendikaların tersine bağımsız işyerlerine yönelik örgütlenme faaliyeti yürütmektedirler. Ayrıca işyeri dışında da işçilere ulaşmak örgütlenmede temel unsurlardan biridir.

Sendika dışı emek örgütlenmelerine bir örnek de **toplumsal birlikler** (community unions) dir. Düşük gelirli işgücünün siyasi partiler ve örgütlü emek tarafından görmezden geldiği bir dünyada boşluğu doldurma işlevi gören örgütlere örnek olarak verilebilecek bu birlikler farklı çalışan topluluklarını biraraya getirmektedir. Toplumsal birlikler, kamusal politikalar yoluyla ücret artışı sağlamak ve çalışma koşullarını iyileştirmek yönünde kimi zaman işgücü piyasası politikalarından daha etkili olabilmektedir. İçerdikleri

gruplar arasında, inanç temelli topluluklar, göçmenlere yönelik sivil toplum örgütleri, sosyal hizmet ajansları gibi örgütlenmeler yer almaktadır (Fine, 2005a: 154).

İşçi merkezleri gibi özellikle Amerika'da faaliyet gösteren toplumsal birlikler, Amerikan işgücü piyasasında önemli bir yer tutan göçmen işçilere yönelik politika geliştirme ve iyileştirme konusunda etkin bir rol oynamaktadırlar. Bu anlamda işçiler arasında bilinç oluşturan ve işçileri biraraya getiren unsur etnik köken, ırk ya da toplumsal cinsiyettir. Üyelik özellikle bu öğeler üzerinden sağlanmaktadır. Bu nokta, toplumsal birlikleri sendikalardan ayıran bir özellik olarak yorumlanabilir. Ayrıca toplumsal birlikler, sendikalardan farklı olarak ahlaki dinamiklerle ve dayanışmaya dayalı olarak hareket etmektedir. Bir diğer noktada bu birliklerin belirli bir sektör ya da işyerinde değil, coğrafi bir bölgede etkili topluluklara yönelik örgütlenme faaliyeti yürütmeleridir.

Yapısal özellikleri gereği, toplumsal birlikler işçi merkezlerini de kapsayan bir örgütsel formda varolmakta, hatta her ikisini de içine alacak biçimde 'toplumsal temelli emek örgütlenmeleri' (community-based labour organizations) tanımlaması da literatürde yerini almaktadır (Sullivan, 2010).

Bu noktada, hem işçi merkezleri, hem de toplumsal birlikler gibi örgütlenmelerin endüstri ilişkilerinde yeni aktörler olarak çeşitli kazanımlar elde ettikleri açıktır. Özellikle örgütlenme faaliyetleri açısından sendikalardan daha esnek oldukları ve katı yasal düzenlemelerden sıyrılarak daha etkili hareket edebildikleri de söylenebilir.

Burada bir parantez açarak söz konusu sendika dışı, enformel emek örgütlenmelerinin, enformel çalışma biçimlerinin bir sonucu olarak da ortaya çıktığı belirtilmelidir. Atipik çalışma biçimleri kolektif direnme biçimlerinin formel yapısını anlamsızlaştırmakta ve enformelleştirmektedir (Baştürk ve diğerleri, 2011)

Bahsi geçen tüm sendika dışı emek örgütlenmeleri aslında temelde benzer amaç ve çıkarlarla hareket etmektedir. Üye yapıları geleneksel sendikalardan oldukça farklıdır ve gevşek bir üye yapısı ile hareket etmektedirler. Temel özelliklerini ve benzerliklerini kısaca özetlemek gerekirse (Heckscher ve Carre, 2006):

- Örgütledikleri işçi profili genellikle yoksul ve düşük gelirli, geçici çalışanlardan veya göçmenlerden oluşmaktadır. Bunun dışında -bu çalışmanın da konusu oluşturan- yeni endüstrilerde çalışan uzmanlaşmış işçileri de örgütleyebilmektedirler. Beyaz yakalı çalışanların sendikal



örgütlenmeye yönelik deneyimsizlikleri düşünüldüğünde, sendika dışı emek örgütleri seslerini duyurabilmeleri için etkin bir araç olmaktadır.

- Bu örgütler genellikle gönüllülük esasına göre işlemekte, kendini bu işe adanmış, kolektif örgütlenme kültüründen gelen bir personel eylemliliğe yön vermektedir. Hiyerarşik yapılanma genellikle zayıftır. Ve sendikalarda olduğu gibi seçimle gelen başkan ya da yöneticilere rastlanmaz.

- Öncelikli işlevleri yasal destek sağlama olabileceği gibi, hizmet sağlamayı temel strateji olarak belirleyen örgütler de mevcuttur. Yasal destek sağlayan örgütler istihdam politikalarına ve işçi haklarına yönelik yasalara müdahale etmeye daha çok ağırlık vermektedir.

Tüm bu sayılan benzer özelliklere rağmen, sendika dışı emek örgütlenmeleri buldukları ülkenin sosyal, ekonomik ve siyasi yapısına göre şekillendikleri kadar endüstri ilişkilerinin özelliklerine göre de söz konusu örgütlerin etkinlikleri ve sürdürülebilirlikleri değişiklik göstermektedir. Ayrıca bu aktörlerin ‘kimi’, ‘neyi’ ve ‘nasıl’<sup>11</sup> temsil ettikleri (Hyman, 1997b) konusu da yine içinde buldukları koşullar tarafından belirlenmektedir. Örneğin, işçi merkezleri çoğunlukla göçmen ve aynı etnik kökenden işçileri biraraya getirerek bu işçilerin çıkarlarını bu toplulukların sosyal hakları çerçevesinde temsil etmektedir. Bu durum bu örgütlerin buldukları ülkelerin sosyal yapısıyla yakından bağlantılıdır. Yine ‘nasıl’ sorusunun cevabı yani örgütün formu ve kapasitesi de yapısal özelliklerden bağımsız düşünülemez.

Literatürde bu tarz örgütlenmelerin sürekliliği ve etkinliği konusunda ciddi tartışmalar sürmektedir. Özellikle işgücü piyasası açısından düşünüldüğünde, sendikalar kadar geniş çaplı ekonomik kazanımlar elde edemedikleri gibi konular tartışmaların odağında oturmaktadır. Sendikaların faaliyetlerini tamamlayıcı örgütler mi oldukları yoksa gelecekte sendikaları ikame edecek yapılanmalar mı olacakları da diğer tartışma başlıklarıdır.

---

<sup>11</sup> Hyman çalışmasında sendikaların, çıkarların temsiline üçlü bir açmaz içinde olduklarından söz etmektedir. Sendikaların ‘**kimi**’(temsiliyetin kapsamı, kimlerin çıkarlarının temsil edileceği), ‘**neyi**’ (temsiliyetin odağı-hangi çıkarların temsil edileceği), ‘**nasıl**’ (örgütsel form, kapasite) temsil edecekleri konusunda analitik bir çerçeve geliştirmiştir. Givan (2007) ise bu çerçeveyi biraz daha genişleterek, temsil stratejileri ve yapısal özellikleri tartışırken üçlü yapıyı hem sendikalar hem de sendika dışı emek örgütlenmeleri açısından değerlendirmiştir. Bu perspektifte sendika dışı emek örgütlenmeleri de kendi içinde üçlü yapıya göre farklı şekillerde değerlendirilebilir.

Amerika’da yoğun olarak görülen söz konusu alternatif örgütlenmeler, kimi çalışmalarda sendikaların kriziyle birlikte ortaya çıkan boşluğu dolduran ‘yarı-sendikal’ (Hecksher ve Carre, 2006) ya da ‘sendika öncesi’<sup>12</sup> (Jenkins, 2013) yapıları olarak da adlandırılmaktadır. Bu yapıların çok etkili ve sürdürülebilir faaliyetler yürüttükleri ve sendikaların işlevlerini ikame ettikleri benzer çalışmalarda da vurgulanmaktadır. Ancak bunların işçi temsiliyetinin geleceğinde yer alıp yer almayacakları ya da geçmişte sendikaların yakaladıkları başarıyı yakalayıp yakalamayacakları sürdürülebilir örgütlenme faaliyetleri yürütmeleri ile yakından ilgilidir.

Sendika dışı emek örgütlerinin zaman içerisinde etkinliklerini sürdürmeleri ve büyümeleri önünde bazı engeller vardır. Öncelikle örgütlenme kapasiteleri açısından sınırlı bir gruba hitap etmektedirler. Mali kaynakları da son derece yetersizdir. Dolayısıyla geniş çaplı ulusal ve uluslararası değişimler yaratmaları biraz zor gözükmektedir. Sürdürülebilir politikalar izleyip izleyemeyecekleri de bu koşullarda zaman içinde gözlemlenebilecektir. Örgütledikleri işçi kitleleri de sendikalara göre sınırlı olduğundan, kolektif eylemlerini daha çok siyasi boyutta nitelendiren yazarlar da mevcuttur (Hecksher ve Carre, 2006: 615).

Sendika dışı emek örgütlenmelerinin dünyadaki örnekleri kısaca incelendikten sonra, emeğin direnişinin farklı görünümüleri başlığı altında araştırmanın konusunu oluşturan çağrı merkezi çalışanlarının da bir yanı sıra dahil edilebileceği beyaz yakalı çalışanların bireysel ve kolektif direnme eğilimleri vurgusuna geçilebilir. Beyaz yakalıların örgütlenmesi ve direniş pratikleri tüm dünyada ve tarihsel süreç içerisinde diğer çalışan gruplarından farklı bir konumda yer almıştır. Geçen yüzyılın profesyonel beyaz yakalıları işçi hareketi inşa eden ve kimi yerlerde mücadeleye öncülük eden bir konumda yer almışlardır (Gorz, 2007: 97). Ancak beyaz ve mavi yakalı ayrımının gitgide görünmezleştiği post-endüstriyel dönemde çalışanların örgütlenme sorunları ortaklaşmış, geleneksel direniş mekanizmaları etkisiz hale gelmiştir. Güvencesizleşme her sektörü ve her çalışan grubunu içine alacak şekilde yaygınlaşmış, çağrı merkezi çalışanları gibi yeni çalışan gruplarının da klasik beyaz-mavi yakalı ayrımı içerisinde tanımlanabilmeleri zorlaştırmıştır. Dolayısıyla söz konusu çalışan grupları için de alternatif örgütlenme biçimleri daha cazip bir hale gelmiştir.

---

<sup>12</sup> Sendika öncesi (pre-union) denildiği zaman süreç içinde söz konusu örgütlenmenin sendikaya evrileceği varsayımıyla hareket edilmiş olunacaktır. Ancak bu örgütlerin muhakkak sendikaya evrileceği konusu kesin olmamakla birlikte, etkinliklerini mevcut yapılarıyla sürdürebilmeleri ile de yakından ilgilidir.

## **D. Emeğin Direnişine Farklı Yaklaşımlar- Beyaz Yakalı Çalışanların Bireysel ve Kolektif Direnme ve Örgütlenme Eğilimleri**

1980'lerle birlikte küresel ekonomik sistemde yaşanan değişimler istihdamın hizmetler sektörüne kaymasına yol açmış ve beyaz yakalı çalışanların işgücü piyasasındaki yeri hızla artmıştır. 20. yüzyılın ilk yarısından itibaren mavi yakalılardan farklı bir konuma yerleşen beyaz yakalıların tanımlanmasında ciddi zorluklar bulunsa da, kavram ilk ortaya atıldığı günden bu güne mimarlar, mühendisler, teknisyenler, yöneticiler, denetçiler veya büro işçileri bu gruba rahatlıkla dahil edilmektedir.<sup>13</sup> Ayrıca beyaz yakalıların yürüttükleri işlerin heterojen yapısı da tanımlama zorluğuna neden olan faktörlerin başında gelmektedir (Erdayı, 2012a). Özellikle meslekler, çalışma koşulları ve emek süreçleri arasında geçişliliklerin yaşandığı, sınırların muğlaklaştığı günümüzde hangi işin beyaz hangisinin mavi yakalı olduğu gittikçe zor ayırt edilmektedir. Dolayısıyla direniş ve örgütlenme tartışmalarının farklı çalışan kategorileri yerine tek bir kategori ekseninde sürdürülmesi muhtemel görünmektedir.

Yeni kapitalist dönem olarak da adlandırılabilir söz konusu dönemde emeğin niteliğine (kol emeği/zihin emeği) ve vasfına (yüksek/orta/ düşük) ait farklılıklar giderek bulanıklaşmakta ve bu bulanıklaşma çalışma deneyimlerinin de benzeşmesine yol açmaktadır. Bu süreçte nitelik ve vasıf farklılıklarına göre konumlanan sınıfsal pratikler belirginliğini yitirmekte, çalışma koşulları birbirine yakınlaşmaktadır (Emirgil, 2010: 224).

Emek süreçleri giderek fabrika dışında yaşanmaya başlamış, enformelleşme, parçalanma ve esnekleşme giderek hız kazanmıştır. Bu süreçte maddi olmayan emek biçimlerinin önemi her geçen gün artmakta ve beyaz yakalı çalışanların emek süreçleri de hızla geleneksel mavi yakalılarınkine yakınlaşmaktadır (Bora, 2010). Özellikle yeni

---

<sup>13</sup> Beyaz yakalı sınıflamasına 1)üst düzey yöneticiler ve idareciler; 2) üst düzey profesyoneller; 3)alt düzey profesyoneller ya da uzmanlar; 4)foramenler ve denetçiler; 5)büro işçileri 6)satış temsilcileri ve tezgahlarlar gibi çok çeşitli çalışan grupları dahil edilmektedir (Erdayı, 2012a: 76). Öngen de sınıfsal konumları itibariyle beyaz yakalıları 1)sermaye birikim süreci ile ilgili yönetsel kararların alınmasına katılan ve yüksek ücret alan bir azınlık 2)gelir düzeyi görece olarak yüksek olan ve emek ile sermaye arasındaki ara kademelerde bulunan orta düzey yöneticiler veya denetleyiciler 3) iş ve emek süreçleri üzerinde fazla bir denetleme gücüne sahip bulunmayan, çoğu kez kol işçilerinden bile daha düşük ücret alan büro işçileri olarak ayırmaktadır (1996:197).

'Beyaz yakalı' kategorisi mesleki özelliğini hiyerarşinin tepesinde yer alan mühendislerden, yöneticilerden ve profesyonellerden alma eğilimindeyken, kategori içinde sayıca çoğunluğu genellikle büro işçileri oluşturmaktadır (Braverman, 2008: 322). Dolayısıyla homojen olmayan bir kategoriden söz edilmektedir. Çalışmanın konusuna kapsamına giren çağrı merkezi çalışanları daha çok büro işçileri-ofis çalışanı kapsamına dahil edilebilmektedir.

yoksulluk biçimlerinin yaygınlaşmasıyla ve işsizliğin artmasıyla beyaz yakalı çalışanlar hızla vasıfsız veya yarı-vasıflı çalışan gruplarıyla içiçe geçmektedir.

Literatürde yer alan tüm farklı tanımlamaların ortak noktası ise beyaz yakalıların yaptıkları işin fiziksel çabaya/ kol gücüne dayanmaması ya da zihinsel/ kafa gücüne dayanması ayrıca bu grubun eğitim seviyesinin görece yüksek olmasıdır (Erdayı, 2012a: 76). Ancak pratikte modern ofislerde, çalışandan çok fonksiyonlu olması, hem zihinsel hem de bedensel performans göstermesi –her ne kadar mavi yakalı kol gücünden farklı olsa da- beklenmektedir. Dolayısıyla esnek uzmanlaşma, fiziksel ve zihinsel çalışanları gittikçe birbirine yaklaştırmakta, bu iki grubun emek süreçleri birarada yaşanmaktadır.

Bora ve Erdoğan'ın zihin emeğinin proleterleşmesi olarak adlandırdığı süreç, zihin emekçilerini imtiyazlı bir konumdan uzaklaştırmakta, zihinsel emeği yabancılaştırmakta ve onların ufkunu daraltmaktadır (2011: 18). Dolayısıyla direnmeleri için neden yokmuş gibi görünen beyaz yakalıların örgütlenmeleri için gerekli koşullar da oluşmuştur.

“Büro emeğinin makineleşmesi sürekli yaygınlaşıyor; tipik büyük büro, beyaz yakalı bir fabrikadan başka bir şey değildir” (Corey, 1935: 250; aktaran, Braverman, 2008: 323).

Bu süreçte ofis çalışanlarının işlerinin parçalanıp rutinleşmesi, işin vasıfsızlaşması ve değersizleşmesi tartışmalarını da beraberinde getirmektedir. Büro emeğinin ilk ortaya çıktığı dönemlerde büro çalışması düşünmekle ve eğitilmiş emekle, üretim süreçlerinin ise düşünmemekle ve eğitilmemiş emekle ilintilendirilmesi daha yaygındı. Ancak düşünme yavaş yavaş büro işçisinin çalışmasından çıkarılmış, kafa emeğinin aynı küçük görevler kümesini tekrar tekrar yerine getirmeye başlamasıyla, düşünme süreci insan emeğinden bağımsız hale gelmiştir. Çalışma hala beyinde gerçekleştirilmektedir. Ama büro işçisi küçük bir veriyi tekrar tekrar yakalayıp bırakarak, parça işçisine benzer şekilde çalışmaktadır. Bu anlamda modern çalışma dünyasında kol emeği ile beyaz yakalı emek arasındaki farklılıklar oldukça azalmıştır (Braverman, 2008: 294-302). Ancak her ne kadar benzeşmeler belirginse de, kafa ve kol emeği arasındaki ayrım hala geçerliliğini korumaktadır.

Bir diğer önemli nokta da ofis çalışanlarının –çağrı merkezi çalışanları da bu gruba dahil edilebilir- rutin çalışma koşulları ve yaptıkları işin herhangi bir nitelik gerektirmemesi onların beyaz yakalıların ayırt edici özelliği olan eğitilmiş olma durumuna göre çelişen bir durum yaratmaktadır. Yani bu çalışan grubunun eğitim seviyesi

ortalamanın üstündedir (Erdayı, 2012a: 78). Öyle ki, beyaz yakalı çalışanlar işe girebilmek ve mevcut işlerini koruyabilmek için sürekli eğitim seviyelerini artırmalı ve işyerinde diğerlerinden ayırt edilen çalışan olabilmek için yakalarını “daha beyaz” yapmalıdırlar (Bora ve Erdoğan, 2011: 19). Ancak belirtildiği gibi işin doğası, çalışanın eğitim seviyesinden bağımsız bir özellik taşımaktadır.

Aslında beyaz yakalıların mavi yakalılaştığı süreç başka bir kavramsal tartışmaya, *prekarizasyon* sürecine kapı açmaktadır. Prekaryaya, ‘precarious’ ve proletarya sözcüklerinin biraraya gelmesinden türetilmiş, son yıllarda yeni bir sınıf olarak nitelendirilen bir kategoriye işaret etmektedir. Seymour’a göre ise prekaryayı apayrı bir sınıf olarak nitelenmek teorik olarak tutarsızdır. Ona göre güvencesizlik –prekarite- işçi sınıfı ve orta sınıftaki katman zincirini baştan sona kat etmektedir. Yani giderek geniş katmanları etkilemekte ve bir kesimin güvenliği diğer bir kesimin güvencesizliği ile elde edilmektedir (2012: 253).

Bora ve Erdoğan’ın zamanın proletaryası olarak tanımladığı prekaryaya, güvencesiz, keyfi şartlarda çalışan, geçici işlere mahkum, bir işe sahip olmakla işsizlik arasında gidip gelen çalışanlardan oluşmaktadır (2011: 30). Türkiye’de ve dünyada prekaryayı yeni bir kategori olarak değerlendirmeye yönelik tartışmalar<sup>14</sup> olsa da Standing’e göre ise prekaryaya, işçi sınıfı veya proletaryanın bir parçası değildir. Orta sınıfa da dahil değildirler. Çünkü sürekli ve öngörülebilir bir gelirleri olmadığı gibi kimi zaman işverenlerini bile tanımamakta, uzun dönemli, belirli saatler içinde çalışmamaktadırlar. Ayrıca sendikaların ilgi alanına ve toplu sözleşmenin konusuna da girmemektedirler. Günümüzde farklı sektörlerde ve mesleklerde çalışanların her an prekaryanın bir parçası haline gelmesi mümkündür. Marksist terminoloji ile tanımlamak gerekirse prekaryaya henüz kendisi için sınıf olmadığı için, oluşma sürecinde bir sınıf olarak nitelenebilir. Bu anlamda 21. yy küresel piyasa sisteminde sınıf ilişkilerine yönelik yeni bir sınıflama yapma gerekliliği açıktır. Prekaryanın kendine özgü bir statüsü vardır. Çünkü sosyal gelire göre konumlanan geleneksel sınıf ve meslek kategorilerinden hiçbirine yakın durmamaktadır. Çalışmaya dayalı bir kimlik oluşturmaları zordur ve emeklerinin denetimi kendilerinde değildir. İş ve gelir güvencesizliği, çalışmaya dayalı bir kimlik eksikliğinin dışında, kariyer beklentisinin olmaması, mesleki bir aidiyetten yoksunluk da temel özelliklerinden bazılarıdır. Ayrıca

---

<sup>14</sup> İşçi sınıfını farklı kategorilere ayırmak, bu tartışmalara göre, sınıf mücadelesini parçalamaktan başka bir işe yaramamaktadır.

kendilerini emek dayanışmasının içinde görmeleri de oldukça zordur. Geleceğe karşı umutsuzluk yaşadıkları olumsuzlukların başında gelmektedir (Standing, 2011: 6-12).

Başlangıçta vurgulandığı gibi post-endüstriyel üretim sürecinde kol emeği entellektüelleşirken, kafa emeği kitleselleşmiş, ikisi arasındaki ayırım ise önemsizleşmiş ve görünmezleşmiştir. Asıl önemli nokta ise her iki emek türü de esnekleşerek güvencesizleşmiş ve kimi yazarlara göre yeni bir sınıfsal temelde buluşmuştur: Prekarya (Oğuz, 2011: 12).

Prekarizasyon sürecinin bir özelliği kavramsal olarak çok boyutluluğu içermesidir. Kavramın üç boyutu ‘iş güvencesizliği’, ‘iş istikrarsızlığı’ ve ‘güvencesiz istihdama yönelik gönülsüzlük’ şeklinde belirtilebilir (Işığışok ve Emirgil, 2009: 83). Modern işyerlerinde beyaz yakalıların birçoğu bu süreçlerin bazılarını ya da hepsini birarada yaşamaktadırlar.

Prekaryanın belirgin bir özelliği standart olmayan çalışma tanımından daha geniş bir kategoriye temsil etmesidir. Prekarya, gönülsüz, standart olmayan, düzensiz, korunmasız çalışmanın hepsine birden yakın dururken aynı zamanda belirtildiği gibi gelecek beklentisinin en düşük olduğu çalışan kesimini ifade etmektedir.

Özetle, iyi eğitilmiş olmalarına karşın güvencesiz, beklentilerden uzak, geniş bir işçi katmanından söz edilmektedir. Düşük kurumsal bağlılık, gevşek grup dayanışması son derece bireyselci bir kitle oluşturmaktadır. Bu kesim, işçi sınıfının eski topluluk biçimlerinden ziyade sosyal medyada ‘ağ iletişimi’ olarak tanımlanan biçimlerde biraraya gelmektedir (Seymour, 2012: 255).

Burada en önemli nokta, prekaryanın geleneksel örgütlenme ve temsil araçlarından koparılmış ve kolektif bir gelecek ve ortak bir dilden yoksun bırakılmışları içine almasıdır. Enformel çalışma koşullarının güvencesiz, kısa süreli ve istikrarsız özellikleri, daha geleneksel koşullarda olanaklı hale gelen toplu ilişkilerin ortaya çıkmasını zorlaştırmaktadır (Pak, 2010: 45). Prekaryanın çok geniş bir çalışan grubunu kapsadığı düşünülürse, elbette tüm beyaz yakalı çalışanların prekaryaya yakınlaştığından ya da prekerleştiğinden söz etmek mümkün değildir. Ancak güvencesiz ve geçici çalışma koşulları ve örgütlenmede zorluklar açısından çoğu ofis çalışanının prekarya ile benzer özellikler gösterdiğini söylemek de yanlış olmayacaktır.

Geleneksel sendikal örgütlenme dendiğinde akla mavi yakalılar ve onlara özgü bir örgütlenme yapısı gelmekte, hatta işçi sınıfı kavramsallaştırması bile mavi yakalılarla eşdeğer tutulmaktadır. Beyaz yakalı işçiler için ise aynı örgütlenme geleneğinden söz etmek çok mümkün görünmemektedir. Çünkü söz konusu işçilerde sanayi devrimi sonrası dönemde mavi yakalılarda var olan kolektif hareket etme güdüsü ve sınıf bilinci gelişmemiştir. Ayrıca bu dönemde beyaz yakalıların çalışma koşulları görece daha iyidir ve sayıları da mavi yakalılarla kıyaslandığında daha azdır (Erdayı, 2010b: 111). Ancak günümüz çalışma yaşamında beyaz yakalıların ayrıcalıklı konumlarını sürdürdüğünü söylemek pek mümkün değildir.

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de beyaz yakalıların örgütlenmesi pek çok açıdan farklı süreçleri beraberinde getirmektedir. Özellikle bireyselliğin yoğun olarak yaşandığı, performans kriterlerinin çalışanları rekabete yönelttiği çalışma ortamlarında kolektif çıkarların ön plana çıkması daha zordur.

Bilindiği gibi, sendikal örgütlenmeler genellikle çalışanların sayıca azalan bir kategorisinde daha güçlüyken, geçici işçilerin, işsizlerin ve küçük işlerde çalışanların genişleyen, ama zor örgütlenen kitlesi ve küçük meslek sendikalarının kurulması yoluyla özel çıkarlarını savunma eğilimi gösteren seçkin çalışanlar arasında daha zayıftır (Gorz, 2007: 93).

Beyaz yakalı çalışanların çalışma koşulları gittikçe kötüleşip mavi yakalılara yaklaşmasına rağmen geleneksel sendikal mücadeleden uzak gevşek örgütlenme yapıları, örgütlenmelerinin önündeki en önemli sorunların başında gelmektedir.

“Gevşek örgütlenme yapısı ile anlatılmak istenen, ağırlıklı olarak işverenlerle çıkarlarının çeliştiği ya da çatıştığı anlayışının yerine, uyumlu ya da ortak olduğu anlayışının benimsendiği; kolektif mücadele araçlarının kullanılmasından ve özellikle militanlıktan uzak durularak aşırı uzlaşmacı politikaların esas alındığı; genel sosyal sorunlar karşısında bütünüyle sessiz kalındığı gibi,...,kolektif tepki gösterilmesinden mümkün olduğunca kaçınıldığı; ..., üyelerin sendikal faaliyetlere ve mücadeleye katılım konusunda isteksiz olduğu örgütlenme yapısıdır” (Erdayı, 2010b: 169).

Beyaz yakalılar genel olarak kendilerini işçi sınıfından görmedikleri için geleneksel işçi sınıfı örgütlenmeleri olan sendikalara da pek sıcak bakmamaktadırlar. Bu yanlış özellikle beyaz yakalıların sınıfsal konumları ile ilgili yaygın bir kanıdır. Ancak Erdayı’nın

da belirttiği gibi sınıfsal konum, beyaz ya da mavi yakalıktan ziyade üretim araçlarının mülkiyetine sahiplik ya da emek sürecinin denetimine sahip olup olmama üzerinden tanımlanması gerektiği için beyaz yakalıların da bu sınıflama üzerinden işçi sınıfına dahil edilebildiği durumlar muhakkak ki söz konusudur (2012a: 70). Özellikle ofis çalışanları kol gücü ile çalışanlar gibi konumları üretim teknikleri ile değişebilen kapitalist ilişkilere bağımlıdırlar (Işıklı, 2010: 182).

Ancak her ne kadar beyaz yakalı çalışanların çalışma koşulları mavi yakalılarınkine benzerlikler gösterse de bu koşullar yeni bir tür Taylorizm olarak da nitelense, çalışma kültürlerinin farklı olması ve bahsedilen pek çok nedenden dolayı örgütlenmeleri oldukça zordur. Örneğin *sürekli bir geçicilik duygusu* son derece yaygındır (Bora ve Erdoğan, 2011: 24). Piyasanın gereklilikleri doğrultusunda esnek çalışmaları beklenen çalışanlar, bağlı oldukları işyeri ile de esnek ilişkiler geliştirerek işyerine bağlanmamakta, örgüt kültürünü benimsememektedirler.

Örgütlenme yolundaki bir engel de beyaz yakalı çalışanların atomize edici çalışma ortamlarıdır. Yemek molaları, tuvalet izinleri ayrı olan beyaz yakalılar, herhangi bir sıkıntıda bir araya gelememekte, bu da kolektif eylemliliği olumsuz etkilemektedir. Her ne kadar açık ofislerde birarada çalışsalar da, sürekli denetim ve gözetim kolektif hareketin önünde en büyük engeldir.

“Görünürlüğün ve daha az sayıda çalışanın olduğu ofis ortamlarında kontrol mekanizmaları da güçlü olmakta ve ofis çalışanı bir fabrikada, akan üretim hattında olduğu gibi işini bırakamayan üretim işçisi ile benzeşmektedir” (Işıklı, 2010: 191).

Yoğun bireyselleşme, yalnızlaşma sürecini de beraberinde getirmekte, ‘beyaz yakalı’ ofis çalışanlarının kendilerini diğer çalışanlar ile ilişkilendirememeye, koşullarının ve sorunlarının birlikteliğini ve aynılığını görememeye yol açabilmektedir. Ayrıca yönetim tekniklerinin gerektirdiği rekabete dayalı çalışma ortamı ortak çıkarların ayırına varılabilesinin önündeki en büyük engeldir. Yani geleneksel fabrikalardaki gibi birarada çalışılsa da, biraraya gelmek zor ve gereksiz görülmektedir.

Öyle ki örneğin aynı şirkete ait 400 kişi birbirinden habersiz işten çıkarılmakta, her çalışan bunun sadece kendi başına geldiğini sanarak karşı çıkamamaktadır. Ayrıca işyerinde yaşanan olumsuzluklara karşı çıkmakta, mücadele geleneğine aşına olmak da etkili bir faktördür. Bu işçiler sınıf mücadelesi geleneğine yatkın olmadıkları için söz



konusu olumsuzluklarla ya tek başına baş edilmeye çalışılmakta ya da iş değiştirme yoluna gidilmektedir. Bütün bunlara bir de işsiz kalma korkusu eklendiğinde, çalışanlar yeni haklar elde etmek yerine varolan haklarını koruma ve kaybetmemek için daha çok bireysel mücadele ve direnme pratikleri geliştirmekle yetinmektedirler.

Çalışma hayatında güvencesizleşme, geçicileşme ve özellikle işsiz kalma korkusu, çalışanlar açısından varolan koşulları kabullenmeyi gerektirmektedir. Kolektif mücadele için insanın geleceğe yönelik bir umudunun olması gerektiği düşünüldüğünde, neoliberal ekonomik sistemin bu umudu yıkarak sistematik bir dayanışmayı ve kolektif bilinç oluşturmayı engellediği açıktır (Erdoğan, 2011: 113).

Beyaz yakalıların günümüz çalışma yaşamında çoğu zaman değersizleştiği ve yeniden işçileştiği (Özğür, 2010: 47) dolayısıyla prekaryaya yakınlığı düşünüldüğünde, örgütlenme eğilimlerinin de prekaryayla benzerlik gösterdiği belirtilmiştir. Söz konusu çalışanlar geleneksel mobilizasyon ve temsil araçlarıyla bağı kopmuş, ortak bir kader ve olası alternatif gelecekler tasarlamaktan yoksun kişilerden oluşmaktadır. Bu anlamda parçalanmış, standartsızlaşmış, bireyselleşmiş ve geçicileşmiş emeğin kolektif dinamikler geliştirmesi oldukça zordur. Ancak 'örgütlenemezlerin örgütlenmesi' imkansız değildir. (Bora ve Erdoğan, 2011: 36-41).

Bu anlamda 'proletarya'dan 'prekarya' ya kadar uzanan geniş yelpazede yer alan toplumsal kesimlerin kolektif iradesinin kurulması, kapitalizmin yeni koşullarına uygun yeni örgütsel biçimlerin oluşturulması ile mümkün olabilecektir (Erdoğan, 2011: 114).

Esnekleşmiş, güvencesizleşmiş, geçicileşmiş çalışmanın ve çalışanın örgütlenmesi ve direnişi de bu doğrultuda daha esnek ve hareketli olmak zorundadır. Ayrıca daha önce belirtildiği gibi mücadele geleneğine yakın olmamak dolayısıyla, esneklik politikalarının etkisinde kalan yeni işçi gruplarına çekici gelebilecek yeni mücadele yolları bulunması gerekmektedir.

“Tam istihdam ve emeğin homojenliği mantığı üzerine bina edilmiş sendikalar gibi geleneksel örgütlenmelerden farklı, sermayenin vazettiği 'esnekliğe' –belki de kendi esnekliği ve hareketliliği- ile cevap verebilen ve çok çeşitli katmanlarıyla işsizleri, yoksulları ve güvencesiz çalışanları buluşturabilen yeni direniş biçimleri” (Bora ve Erdoğan, 2011: 42).

Bir diğerk nokta da beyaz yakalıların spesifik özelliklerinden kaynaklanan örgütlenme güçlüklerine, tüm dünyada ve Türkiye’de özellikle 1980 sonrası sendikaların içinde bulunduğu durum ve gerileme de eklenince kolektif örgütlenmenin daha farklı yollarla oluşturulmasının zorunluluk haline gelmesidir.

Bu noktada, bir önceki kısımda çalışma koşulları ayrıntılarıyla açıklanmış olan çağrı merkezi çalışanlarının örgütlenme potansiyellerini açıklayabilmek için beyaz ve mavi yaka ayrımında nerede durduklarını da vurgulamak gerekmektedir. Çağrı merkezi çalışanları pek çok açıdan beyaz yakalı kategorisine sokulabilmektedir. Özellikle eğitim düzeyleri, yaptıkları işin niteliğinin zihin emeğine daha yakın olması, işyerlerinin yapısı gibi açılardan görünürde beyaz yakalı olarak nitelenebilirler.

Ancak yabancılaşma faktörü açısından bakıldığında, kol emekçisinin üretim bandında yaşadığının bir benzerini, çağrı merkezi çalışanı da telefonla konuşurken yaşamaktadır. Yüzlerce kez aynı metni tekrarlamak zorunda kalmakta, bu süreçte kelimeler anlamını yitirmekte, vurgular silikleşmektedir. Her ne kadar modern ofislerde de çalışsalar ve bedenden çok beyin çalışıyor gibi görünse de çağrı merkezi çalışanları kol gücüyle çalışmayan mavi yakalı işçiler olarak sınıflandırılabilirler. Hatta beyaz ve mavi arasında bir yer de ‘açık mavi’ yakalı çalışanlardır. Yani ne yaptıkları işin niteliği yüzünden “beyaz yakalılar” a dahil olabilirler, ne de vasıf düzeyleri gereği “mavi yakalılar” la ortak özellikleri paylaşabilmektedirler.

“...sürekli bir yerlerin müşterisi olan insanlara sürekli paradan, alışverişten, satıştan ve daha çok satıştan bahsetmek, mola vermeden sürekli telefonda birilerinin şikayetlerini dinlemek, her çağrı alışımda sesini gülümsetebilmek, gözlerin bozulana dirseklerin çürüyene kadar bilgisayar başında oturabilmek, verdikleri düşük maaşlarla geçinebilmek...”  
([www.gercegecagrimerkezi.org](http://www.gercegecagrimerkezi.org)).

Çağrı merkezleri, bilgi ekonomisinde de farklı bir konuma sahiptir. Çağrı merkezi çalışanları bir bakıma post-endüstriyel dönemin proletaryası olarak nitelendirilebilmektedir (Russell, 2002: 467). Prekaryanın belkemiğini bilgi ve hizmet sektöründeki güvencesiz işçilerin oluşturduğu düşünülürse (Oğuz, 2011: 18) tanım gereği prekaryaya da dahil edilebilecekleri ortadadır. Sayıları hızla artan ve küreselleşmenin, elektronik yaşamların ve yabancılaşmış emeğin tipik bir sembolü olarak nitelenebilecek çağrı merkezi çalışanları prekarya ile yakından ilintilidir (Standing, 2011: 16). Dolayısıyla prekaryaya özgü örgütlenme güçlükleri çağrı merkezi çalışanları için de söz konusudur.

Çağrı merkezi çalışanları, ülkeden ülkeye değişiklik göstermekle birlikte çoğunlukla iş güvencesinden yoksun çalışmakta, yaptıkları işi geleceği olmayan bir iş olarak görmektedirler. Güvencesizlik, temelde iş güvencesinden yoksun olma durumu olarak tanımlanabilirse de, ayrıca sosyal haklardan yoksunluğu ve bu nedenle gelecek kaygısıyla yaşamayı da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla sadece çalışma koşullarında değil, yaşam koşullarında da belirsizliği içermektedir (Oğuz, 2011: 10). Özellikle Türkiye’de kimi zaman proje esasına dayalı olarak esnek çalıştırılmakta, proje bitiminde süresiz işsiz kalabilmektedirler. Şirket içi veya taşeron çağrı merkezi olmaya göre değişen çalışma koşullarında, hızla prekerleşen ve örgütlenemeyen bir çalışan topluluğudur.

Tam da bu noktada örgütlenmeye ilişkin bir tespit yapmak yerinde olacaktır. Daha önce vurgulanan geçicileşen ve parçalanmış emeğin biraraya gelemezliği görüşlerinin aksine literatürde hakim olan bir diğer görüş de güvencesizlik ya da çalışmanın güvencesizleşmesinin farklı çalışan gruplarını, bütün esnek istihdam biçimlerini birleştirici bir etkiye sahip olduğuna yöneliktir. Güvencesizleşme eğilimi, bölmelenmiş işgücü piyasasını boydan boya enlemesine kesen ve sınıf içi farklılıkları ortak bir noktada birleştiren ve yakınlaştıran bir etkide bulunmaktadır. Bir bakıma ‘yaşamları parçalanırken yazgıları birleşmektedir’ (Özuğurlu, 2010: 47). Ayrıca güvencesizleşme, proleterleşme sürecinin emek piyasasında yarattığı dönüşümün sonucudur. Nitelikli işgücü kategorisindeki profesyonel meslek grupları, bir yandan güvencesizleştirilirken diğer yandan da mesleki değersizleştirme ile karşı karşıyadır. Ancak çalışanların parçalanırken türdeşleşmeleri birleşik bir emek mücadelesini de kolaylaştırabilmektedir (Çerkezoğlu ve Göztepe, 2010).

Bu noktada farklı çalışan gruplarını ve farklı sınıf kategorilerini güvencesizliğin kestiği ortak bir noktada buluşturabilen emek örgütlenmelerinin potansiyelleri ile ilgili tartışmaya girilmesi yerinde olacaktır. Geleneksel anlamda işçi sınıfının çıkarlarını temsil eden örgütler hiç şüphesiz sendikalarlardır. Ancak tüm dünyada sendikaların her anlamda bir krizin içinde oldukları düşünüldüğünde ciddi bir temsiliyet boşluğunun var olduğu da bir gerçektir. Ancak bu boşluğu doldurmak üzere ortaya çıkan, dünyada ve Türkiye’de örnekleri görülen enformel emek örgütlenmelerinin sözü edilen nitelikte birleştirici ve tüm çalışanları kapsayıcı bir potansiyelleri olduğu şüphelidir. Tüm çalışanları kapsamaları gerektiği de tartışmalıdır. Çünkü bu örgütler, yapıları gereği geleneksel sendikalardan farklıdır, dolayısıyla çok geniş işçi grupları yerine daha spesifik ve küçük grupları

örgütlemektedirler. Tarihsel süreçte geniş kitleleri örgütleyerek başarı elde etmiş sendikaların bugün yeni stratejiler geliştirmedikleri sürece aynı başarıyı elde etmeleri zor görünmektedir. Dolayısıyla enformel çalışma pratikleri ile doğru orantıda gelişen enformel emek örgütlenmelerinin yapısı, etkinlikleri ve sürdürülebilirlikleri konuları bu noktada önem kazanmaktadır.

Bu konuyla ilgili tartışmaları araştırmanın bulguları ışığında irdelemeden önce, Türkiye’de çağrı merkezlerinde emeğin direniş mekanizmalarının anlaşılabilmesi amacıyla, çağrı merkezlerinin profili ve emek sürecinin özelliklerinin incelenmesine geçilebilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE ÇAĞRI MERKEZLERİNDE EMEK SÜRECİNİN GENEL GÖRÜNÜMÜ ve ÖRGÜTLENME STRATEJİLERİ

#### I. TÜRKİYE'DE ÇAĞRI MERKEZLERİNİN PROFİLİ VE EMEK SÜRECİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Çağrı merkezleri ilk olarak 1960'lı yıllarla birlikte ortaya çıkmışsa da, etkin olarak faaliyet göstermeleri hiç kuşkusuz 1980'li yıllardan sonra, özellikle üretim sürecinde yaşanan müşteri odaklı dönüşümlerle birlikte olmuştur. 1998'e gelindiğinde ise tüm dünyada bu sektörde istihdamın %20 arttığı ve her yıl 100 bin kişi için istihdam olanağının yaratıldığı tahmini yapılmaktadır. 2000'li yılların ilk on yılında ise İrlanda ve Hollanda'da her üç işe başlayandan bir tanesi çağrı merkezinde çalışmaktadır. Gelişmiş ülkelerdeki çağrı merkezi sayısının hızlı yayılımının yanında, Hindistan, Filipinler, Barbados, Çin, Malezya, Güney Afrika ve diğer gelişmekte olan ülkelerde de söz konusu işyerlerinin sayısı giderek artmaktadır (Brophy, 2010: 474).

Bugün tüm dünyada 10 milyon işgücü kapasitesi ve 130 bin işyeri ile çağrı merkezi piyasasının büyüklüğünün 374 milyar dolar dolayında olduğu tahmin edilmektedir. Türkiye'nin de içinde bulunduğu Ortadoğu hattındaki yeni alanda kayıtdışı çalışmanın da yoğunluğu düşünüldüğünde, gerçek verilerin bu rakamların üzerinde olduğu yorumu yapılabilir. Türkiye, 2012 yılı verilerine göre, Rusya'dan sonra %16'luk büyüme oranıyla ikinci sıradadır

(<http://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/RI2LGDQMZNTMZ3I.pdf>).

Çağrı merkezlerinin dünyadaki dağılımı zaman içinde, ABD, İngiltere, Fransa, Almanya gibi gelişmiş ülkelere, önce dil ve kültürel açıdan yakın sayılabilecek, kolay işçi bulunabilecek ve üretim maliyetlerinde görece avantaj sağlayabilecek, Kanada, İrlanda gibi ülkelere kaymıştır. Daha sonra söz konusu uluslararası işbölümü, işin gerektirdiği vasıfların kolayca sağlanabileceği, emek yoğun faaliyetin yürütülebileceği ve ciddi

anlamda maliyet avantajı sağlayan, Hindistan, Brezilya, Güney Afrika, Türkiye gibi ülkelere doğru genişlemiştir.

Türkiye’de de çağrı merkezlerinin genel konumlanması hiç kuşkusuz sektörün genel özellikleri açısından, sağlanan hizmetin uluslararası işbölümü içinde bulunduğu yer ile yakından ilgilidir. Nitekim “Küresel Çağrı Merkezleri Raporu”nda tüm dünyadaki çağrı merkezi faaliyetleri, işin organizasyonu, sektörün doğası, işgücü karakteristikleri gibi belli başlı pek çok özellik açısından incelenmiş, benzer ve farklı yönleri ortaya konmuştur (Holman ve diğerleri, 2007).

Bu rapora konu olan ülkeler; **sosyal piyasa ekonomileri, liberal piyasa ekonomileri, yeni sanayileşmiş ve geçiş ekonomileri** olarak üç grupta incelenmiştir. Birinci grupta yer alan Avusturya, Danimarka, Fransa, Almanya, İsrail, Hollanda, İspanya ve İsveç gibi ülkeler, görece güçlü ve içerici emek piyasası düzenlemeleri ile bilinmektedir. Söz konusu ülkelerdeki çağrı merkezleri de büyük oranda daha iyi iş imkanları, düşük işgücü devri ve daha düşük ücret farklılaşması gibi özellikleri ile ön plana çıkmaktadır.

İkinci gruptaki liberal piyasa ekonomilerine dahil edilebilecek Kanada, İrlanda, İngiltere ve Amerika gibi ülkeler ise daha esnek emek piyasasına sahiptir. Yeni sanayileşmiş ve geçiş ekonomileri ise, Brezilya, Hindistan, Polonya, Güney Afrika ve Güney Kore gibi ülkeleri içine almaktadır. Hem liberal hem de yeni sanayileşmiş ekonomilere sahip ülkelerde çağrı merkezlerinde ise işgücü devri oldukça yüksek, çalışma koşulları ise daha olumsuzdur. Çalışanların kolektif temsil edilme oranlarına bakıldığında ise, toplu pazarlık veya iş konseyleri yoluyla temsil edilme oranları en yüksek olan ülkeler sosyal piyasa ekonomilerine dahildir. Diğer iki gruptaki ülkelerde ise, bu oran görece daha düşüktür (Holman ve diğerleri, 2007). Türkiye her ne kadar bu rapora dahil edilen bir ülke olmasa da, çağrı merkezlerinin yapısı ve çalışmanın doğasına bakıldığında üçüncü gruba dahil edilmesi uygun görünmektedir. Zira Türkiye’de de bu grupta yer alan diğer ülkelerle benzer bir biçimde, olumsuz çalışma koşulları, yüksek işgücü devri ve temsiliyet mekanizmasında yaşanan sıkıntılar sektöre dair göze çarpan özelliklerin başında yer almaktadır.

## A. Çağrı Merkezlerinde İstihdamın Yapısı ve İşyerlerinin Dağılımı

Türkiye’de çağrı merkezlerinin genel profiline bakıldığında, işyerlerinin sayısı, verilen hizmetin niteliği, şirket içi ya da dış kaynaktan hizmet sağlanması, çalışanların genel özellikleri gibi pek çok farklı değişkenin birarada incelenmesi gereklidir. Resmi verilerle sayıları tespit edilebilen çağrı merkezlerinin yanında, kayıtdışı işyerlerinin de her geçen gün artması verimli analiz yapılmasını güçleştirmektedir.

Çağrı merkezlerinin, dünyadaki büyüme potansiyeli ile paralel bir şekilde Türkiye’de de sektörün önümdeki beş yıl içinde her yıl %20 büyüyeceği öngörülmektedir. Ayrıca 2013 yılının sonunda çalışan sayısının 80.000’in üzerine çıkacağı tahmini yapılmıştır. Türkiye’de çağrı merkezleri, büyüme potansiyeli yüksek bir sektör olarak değerlendirilmekte, ayrıca sektörün Avrupa ülkelerine hizmet sağlama kapasitesine de dikkat çekilmektedir. Tüm Türkiye’de toplam 43 ilde çağrı merkezi bulunmakta ve bu sayı her geçen yıl artmaktadır. 2013 yılı verilerine göre Türkiye’de 1.100 adet çağrı merkezi bulunmakta, buna göre önceki yıla oranla işyeri sayısında %2,5 büyüme gözlenmektedir<sup>15</sup> (<http://www.cagrimerkezleriderneği.org/Public/Upload/Catalog/X7GRYJXUMOHDL9.pdf>).

Çağrı merkezlerinin yıllara göre sektörel dağılımı ise aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

**TABLO 1. Türkiye’de Çağrı Merkezlerinin Yıllara Göre Sektörel Dağılımı**

	2012	Pay %	2013	Pay %	Büyüme
Telekomünikasyon	15.998	%27.5	17.550	%25.3	%9.7
Finans/Sigortacılık	12.859	%22.1	14.300	%21.2	%11.2
Taşımacılık/Lojistik	1.962	%3.4	2.360	%3.5	%20.3
Toptan/Perakende	3.950	%6.8	4.760	%7.1	%20.5
Elektronik/Bilişim	2.643	%4.5	2.950	%4.4	%11.6
Sağlık	621	%1.1	1.600	%2.4	%141.5

<sup>15</sup> Söz konusu araştırma Çağrı Merkezleri Derneği tarafından telefon ve e-mail yoluyla, 191 firma ile anket ve 10 firma yöneticisi ile derinlemesine mülakat yoluyla gerçekleştirilmiştir. Sektördeki istihdamın yapısı ile en güncel verilere dayanması dolayısıyla bu bölümde yer verilmesi uygun görülmüştür.

Otomotiv	452	%0.8	740	%1.1	%39.5
Kamu	3.725	%6.4	5.165	%7.5	%83.3
Diğer	15.990	%27.4	18.175	%26.9	%13.7
Toplam	58.200	%100	67.500	%100	

Kaynak: Çağrı Merkezi Sektör Araştırma Sonuçları, (2013); 2013 Çağrı Merkezi Sektörü Verileri, [www.cagrimerkezleridermegi.org](http://www.cagrimerkezleridermegi.org).

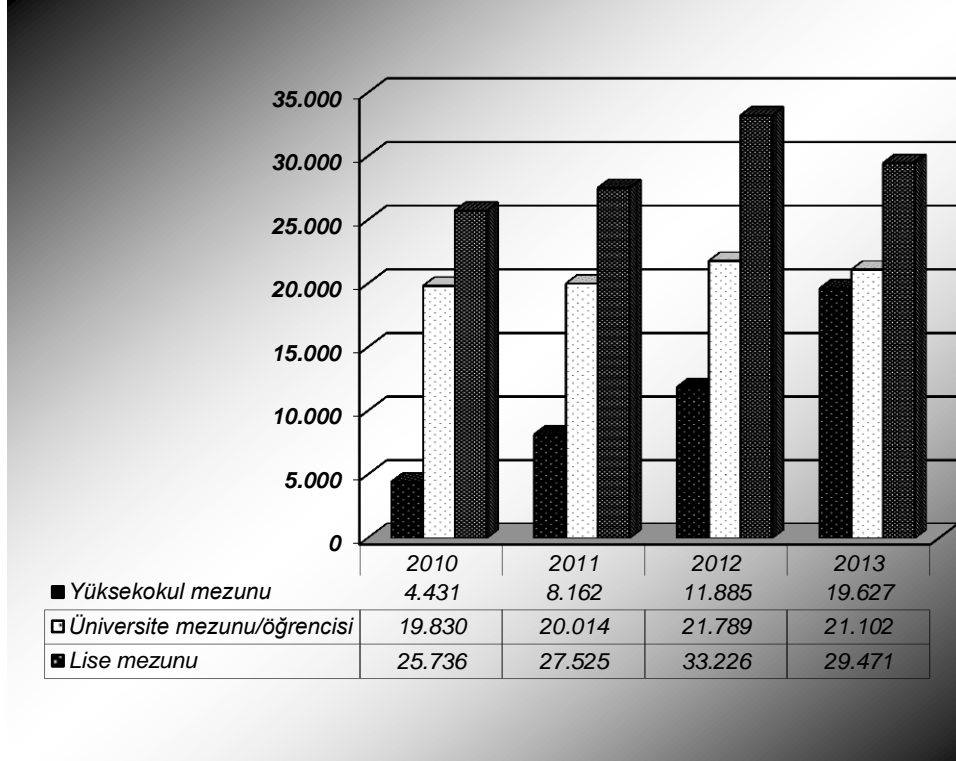
Tablodaki veriler önceki yılların verileri ile birlikte değerlendirildiğinde, en yüksek büyüme oranının %141,5 ile sağlık ve %83,3 ile kamu sektöründe olduğu söylenebilir. Kamudaki artışta, çağrı merkezlerinin yaygınlaştırılmasına yönelik devlet teşviklerinin arttırılmasının, sağlık sektöründeki artışta ise, 2010 yılından sonra hakim olan merkezi hekim randevu sistemine bağlı olarak, randevuların merkezi bir sistem üzerinden alınmasının önemli bir etkisi bulunmaktadır.

İstihdamın coğrafi dağılımına bakıldığında ise % 47,5 ile İstanbul başı çekmekte, %39,3 ile diğer iller takip etmektedir. Diğer iller içinde doğu illeri çok önemli bir yer tutmakta, bu bölgelere yapılan yatırımlarla bölgenin ekonomisine katkı sağlanmaktadır. Ayrıca bölgede yaygın olan genç işsizliğinin çözümünde, çağrı merkezleri önemli bir istihdan kaynağı olarak sunulmaktadır.

Türkiye’de çağrı merkezlerinin %44’ü iç kaynak (inhouse), %56’sı ise dışkaynak (outsourc) hizmet vermektedir. Çağrı merkezlerinin kullanım amaçlarına bakıldığında, müşteri hizmetleri, tele-satış ve teknik destek gibi faaliyetler dikkati çekmektedir. Çalışanların %92,2’si tam zamanlı, %7,8’i ise yarı zamanlı çalışmaktadır. Yine çalışanların %62’si kadın, % 38’i ise erkektir.



## ŞEKİL1. Çağrı Merkezi Çalışanlarının Eğitim Durumları



Kaynak: 2013 Çağrı Merkezi Sektörü Verileri, [www.cagrimerkezleridernegi.org](http://www.cagrimerkezleridernegi.org).

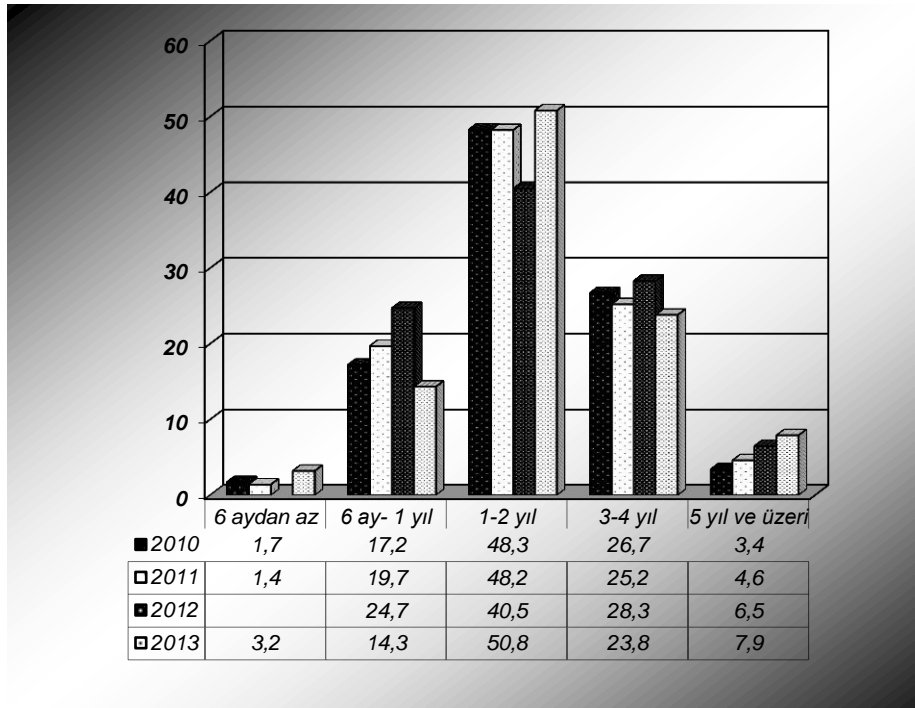
Çağrı merkezi çalışanlarının eğitim durumlarının yıllara göre dağılımında da görüldüğü gibi, çalışanların çoğunluğunu lise mezunları oluşturmaktadır. Lise mezunlarını, üniversite mezunları ve öğrenciler takip etmekte, en düşük oranla yüksek okul mezunları yer almaktadır. Çağrı merkezleri özellikle üniversite öğrencileri için, önemli bir gelir kaynağı olmalarının yanı sıra, kariyer planları açısından da tercih edilme sebebidir.

Çalışanların yaş dağılımına bakıldığında ise, %43'ünün 18-24 yaş arası, %38'inin 25-29 yaş arası, %19'unun ise 30 yaş ve üzeri olduğu dikkati çekmektedir ([www.cagrimerkezleridernegi.org](http://www.cagrimerkezleridernegi.org)). Bu istatistiklere göre, çalışanlar çoğunlukla gençler ve kadınlardan oluşmaktadır. Gençlerin yoğunlukta olmasının sebebi, çağrı merkezinde yapılan işin kariyer beklentisinin yüksek olmasından dolayı okuldan işgücü piyasasına geçişte daha çok bir basamak olarak görülmesi ve ortalama çalışma süresinin düşüklüğüyle açıklanabilir. Kadınların yoğunlukta olması ise ayrı bir tezi, büro işlerinin feminizasyonu görüşünü desteklemektedir.

Kadınların tercih edilmesinin sebepleri, tehditkar olmayan bir sese sahip olmaları, güvenilir oldukları yönündeki inanç ve iyi klavye kullanma becerileri olarak sıralanabilmektedir (Holman ve diğerleri, 2007: 9). Kadınların yapıları gereği daha yumuşak ve uyumlu olacakları beklentisi ayrıca telefona daha kolay gülümseyebilecekleri yönündeki algı da kadın çalışan tercih edilmesinin nedenleri arasında gösterilmektedir.

Aşağıdaki şekil ise Türkiye’de çağrı merkezlerinde ortalama çalışma sürelerini göstermektedir.

**ŞEKİL 2. Çağrı Merkezlerinde Ortalama Çalışma Süreleri**



Kaynak: 2013 Çağrı Merkezi Sektörü Verileri, [www.cagrimerkezleridernegi.org](http://www.cagrimerkezleridernegi.org).

Şekilde de görüldüğü gibi ortalama çalışma süresi 1 ile 2 yıl arasında değişmektedir. Çağrı merkezlerinde çalışma koşullarının yıpratıcılığı, işin güvencesiz doğası, çalışanların oldukça genç olmaları dolayısıyla bu işi kariyerlerinin bir parçası olarak görmemeleri gibi pek çok değişken, çalışma sürelerini etkileyebilmektedir. Yine şekilde görülebileceği gibi 5 yıldan uzun çalışanların oranı düşüktür. Tüm dünyayla benzer biçimde Türkiye’de de çağrı merkezlerinde işgücü devri oldukça yüksektir. Çalışanlar buldukları işyerinde direniş göstererek çalışma koşullarını düzeltmeye çalışmak yerine,

iş değiştirmeyi tercih edebilmektedir. Bu açıdan iş değiştirmek de sık görülen bir başa çıkma stratejisi olarak değerlendirilebilir (Brophy, 2010: 476).

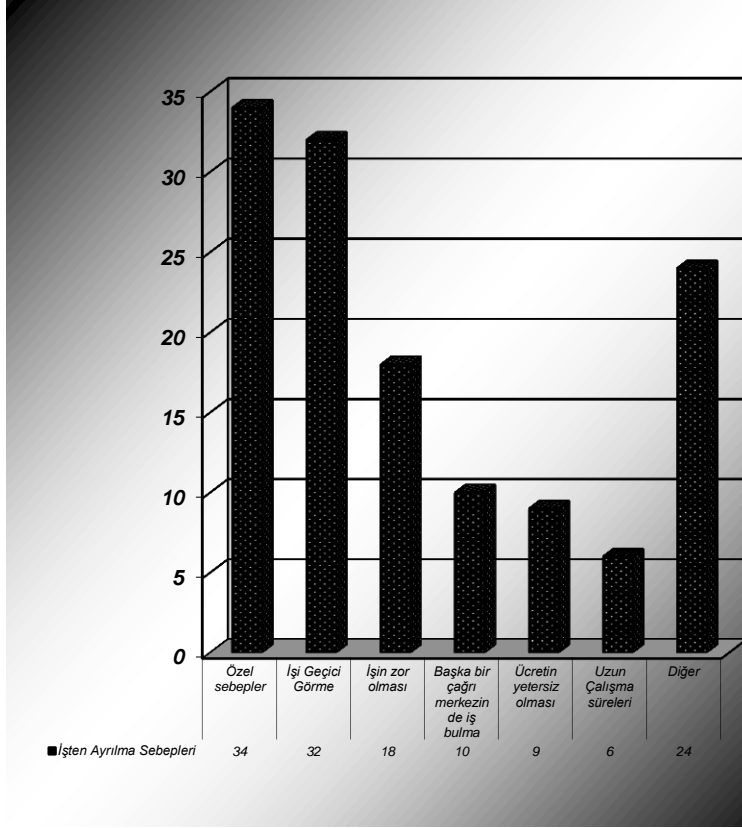
Holman ve diğerlerinin çalışmasına göre, çağrı merkezleri her yıl, çalışanlarının bir bölümünü kaybetmekte, bazı ülkelerde, özellikle taşeron iş yerlerinde işgücü devri kontrol edilemez boyutlara varabilmektedir (2007:40). Amerika'da 186 firmada yapılan bir çalışmaya göre, bu durumun nedenleri şöyle sıralanmıştır (Levin, 2000; aktaran, Aşkun, 2007: 7):

- Başka bir işyerinde daha iyi olanaklarla karşılaşma.
- Yapılan işin karşılığını alamama ilgili sorunlar.
- Aynı işyerinde daha iyi olanaklarla karşılaşma.
- Kariyer olanaklarının yetersizliği
- İşin doğası ile ilgili sorunlar

Bu sebeplere ek olarak emek sürecinin hayli stresli, monoton yapısı, denetimin sıklığı karşısında çalışanların sürece rıza göstermemeleri de işten ayrılmalarının sebepleri olarak gösterilebilir. Bain ve Taylor'ın çalışmasına göre, İrlanda'da iş gücü devri yılda %35, Amerika'da %36 iken, Hindistan'da resmi rakamlar %30-40 arasında değişmektedir. Gerçek rakamların ise, %65'e hatta %100'e çıktığı tahmin edilmektedir (2008: 39).

Türkiye'de ise, çağrı merkezlerinde işgücü devrine ilişkin gerçek rakamlara ulaşmak hayli zordur. Aşağıdaki şekilde, Türkiye'de çağrı merkezlerinde işgücü devrinin sebepleri görülmektedir:

### ŞEKİL 3. Çağrı Merkezlerinde İşgücü Devrinin Sebepleri



Kaynak: 2013 Çağrı Merkezi Sektörü Verileri, [www.cagrimerkezleridernegi.org](http://www.cagrimerkezleridernegi.org).

Çalışanların işten ayrılma sebeplerine bakıldığında, evlilik, taşınma, eğitime devam gibi özel sebeplerden sonra en yüksek oranın işi geçici olarak görme olduğu görülmektedir. İşin zorlayıcı yapısı ise daha sonra gelen işten ayrılma sebebi olarak göze çarpmaktadır. Bu tabloda dikkat çeken bir unsur, yetersiz ücretler ya da çalışma süreleri gibi emek sürecinin belirleyici unsurlarının, işten ayrılmayı daha düşük oranda etkiliyor olmasıdır. Bu durumun, çalışma koşullarına rıza göstermekle ilgili olduğu söylenebilir. Ancak söz konusu araştırmanın, bu konuyla ilgili veri içermemesinden dolayı yorum yapmak zor görünmektedir.

Aşağıdaki tabloda ise Türkiye’de 2013 yılında çağrı merkezlerinin illere göre oturma kapasitesi ve çalışanların dağılımı görülmektedir. Bu dağılıma göre araştırmaya konu çağrı merkezlerinde 53.768 oturma kapasitesi, 50.983 çağrı merkezi çalışanı yer almaktadır. Ancak belirtilmelidir ki tablodaki sayılar, 112 çağrı merkezinin 43 ili kapsayan verileri dikkate alınarak hazırlanan sayılardan oluşmaktadır. Yine tabloda da açıkça

görüldüğü üzere en yoğun çağrı merkezi hizmeti sağlayan illerin başında, İstanbul, Ankara, Kocaeli gibi büyükşehirler gelmektedir. Üniversite öğrencileri dolayısıyla genç işgücü yaratma potansiyeline sahip olan Samsun, Sivas gibi Anadolu illerindeki çalışan sayıları da tablonun dikkat çekici diğer özelliklerindedir

([http://www.callcenterlife.com.tr/Turkiye\\_Cagri\\_Merkezi\\_Haritasi\\_2013.pdf](http://www.callcenterlife.com.tr/Turkiye_Cagri_Merkezi_Haritasi_2013.pdf)):

**TABLO 2. Türkiye’de Çağrı Merkezlerinde Oturma Kapasitesi ve Çalışan Sayısının İllere Göre Dağılımı**

İl	Oturma Kapasitesi	Çalışan Sayısı
İstanbul	20037	16702
Kocaeli	1925	1529
Yalova	652	470
İzmir	1860	1437
Bursa	117	85
Ankara	3689	3218
Eskişehir	1770	1731
Düzce	1100	100
Samsun	2130	1674
Ordu	1050	1030
Balıkesir	30	25
Uşak	398	543
Afyon	845	734
Aydın	20	15
Denizli	30	15
Antalya	183	230
Sakarya	33	14
Konya	60	41
Kırıkklae	130	160
Amasya	270	330
Yozgat	356	350
Kayseri	27	51
Adana	657	481
Kahramanmaraş	174	150
Hatay	30	15
Gaziantep	180	170

Sivas	295	335
Trabzon	160	133
Gümüşhane	354	398
Erzincan	1200	1500
Malatya	27	51
Adıyaman	280	310
Şanlıurfa	617	594
Elazığ	600	1050
Rize	190	280
Erzurum	1375	1460
Bingöl	458	485
Diyarbakır	2	3
Bitlis	580	430
Karabük	110	100
<b>Toplam</b>	<b>53.768</b>	<b>50.983</b>

Türkiye, dış kaynak<sup>16</sup> çağrı merkezi kullanma oranı yüksek ülkelerden biridir. Bu tip işyerleri genellikle çok sayıda işçi çalıştıran, sadece bir sektörle sınırlı kalmayıp çok farklı sektörlerle hizmet veren büyük çaplı iş organizasyonlarına sahiptir. Öyle ki özellikle dış kaynak çağrı merkezlerinde binlerce işçi bir arada çalışmakta ve kitlesel üretime örnek oluşturacak bir emek süreci gözlemlenmektedir.

Hizmetin dışkaynak sağlanması işverene maddi ve manevi avantajlar sağlamaktadır. Faaliyet alanı çağrı merkezi olmayan bir firma, çağrı merkezini kurmak ve yönetmek için harcayacağı zaman, yatırım ve işletme maliyetlerini, halihazırda yatırımını yapmış bulunan bir kuruma devrederek birim maliyetini düşürebilmektedir. Özellikle 2011 yılından sonra kamu kurumları da vatandaşla iletişimi çağrı merkezleri üzerinden sağlamaya başlayarak, dışkaynak hizmet alımını tercih etmektedir (Türkiye Çağrı Merkezi Yıllığı, 2012: 19).

<sup>16</sup> Burada dış kaynak çağrı merkezlerindeki iş ilişkisinin, her ne kadar taşeron iş ilişkisi ile benzerlik gösterse de taşeronlaşmanın boyutlarını aşan bir yapıda olduğu belirtilmelidir. Zira süreç Türkiye’de varolan taşeronlaşmadan belirli farklılıkları içermektedir. Çağrı merkezi hizmeti veren firmalar kendi içinde merkezileşebilmekte, çağrı merkezi işi taşeron iş ilişkisinden çıkarak ayrı taşeronlaşma örüntüleri sergileyebilmektedir. Dolayısıyla daha kamaşık bir süreci ifade ettiğinden taşeronlaşma yerine ‘dışkaynak’ nitelemesi tercih edilmiştir.

Günümüzde dış kaynak çağrı merkezleri, firmaların tüm iş süreçlerini – müşteri potansiyeli yaratma, satış-tahsilat, müşteri hizmetleri, backoffice hizmetleri, veri girişi gibi- birlikte yürütecek özelliklere sahiptirler. Bu durum ‘business process outsourcing’ (BPO) olarak tanımlanmakta ve dış kaynak çağrı merkezleri BPO’larını geliştirerek firmaları kendilerine çekmeye çalışmaktadır (Yalçın, 2012: 50).

Bölgesel olarak çağrı merkezlerinin dağılımına bakıldığında İstanbul’un işyerlerinin en yoğun olarak bulunduğu şehir olduğu söylenebilir. Ancak son yıllarda büyük şehirler dışında özellikle doğu bölgelerde de çok sayıda çağrı merkezi açılmaktadır. Bu illere örnek olarak Erzurum, Erzincan, Diyarbakır, Malatya verilebilir. Her ne kadar büyük şirketlerin bu illerde yatırım yapması sosyal sorumluluk projeleri kapsamında istihdam yaratma amacına yönelikmiş gibi görünse de asıl neden tüm dünyada olduğu gibi maliyet avantajı yaratmaktır. Çağrı merkezi yöneticileri ucuz işgücünün çok çekici bir faktör olduğunu kabul etmekle birlikte, işsizliğin yoğun olduğu bu bölgelerde çağrı merkezlerinin önemli bir istihdam yaratma aracı olduğunu da önemle belirtmektedir. Ayrıca bu bölgelerde işgücü devri de büyük şehirlere oranla daha düşüktür. Bu illerde bulunan üniversiteler de firmalara genç ve vasıflı işgücü sağlamaktadır (Avdan, 2010).

Taşradaki çağrı merkezleri çoğunlukla devlet teşviklerinin olduğu illere kurulmaktadır. Bu illerde işsizlik oranları Türkiye ortalamasının üstünde olduğundan çalışanların direnişleri de işsizlik korkusu nedeniyle oldukça kısıtlıdır. Bu bölgelerde yerel nüfusun yanı sıra üniversite öğrencileri de çağrı merkezleri için işgücü oluşturmaktadır (Dinç, 2010).

Özellikle 2011 yılı çağrı merkezlerinin bu doğrultuda büyüdükleri bir yıl olmuştur. 2011 yılı Nisan ayında Bakanlar Kurulu’nun aldığı kararla, Anadolu’da yatırım yapmak sağlanan teşviklerle daha avantajlı hale gelmiş, daha önce başlamış olan Anadolu’ya yatırım akımı teşvikin etkisiyle hız kazanmıştır. Rize, Samsun, Bitlis, Artvin gibi şehirler söz konusu teşviklerden sonra çağrı merkezi açılan Anadolu şehirleri olmuştur (Türkiye Çağrı Merkezi Yıllığı 2012).

Yabancı sermayeli, merkezi yurtdışında bulunan firmaların çağrı merkezi faaliyetlerini Türkiye’den sağlamaları (offshoring) da son yıllarda yaygın görülen bir durumdur. Bu alanda yaygın hizmet veren ülkeler İngilizce bilen çalışanların çokluğu nedeniyle Hindistan, Güney Afrika, Filipinler gibi gelişmekte olan ülkelerdir. Türkiye ise,

Almanca bilen çalışanların yoğunluğu nedeniyle daha çok Almanya kökenli firmalara hizmet vermektedir. Böyle bir uluslararası işbölümünün temel nedeni daha önce belirtildiği gibi ucuz işgücünden faydalanarak maliyetleri düşürmektir. Bu işyerlerinde ücretler diğer çağrı merkezlerine göre görece yüksek olsa da, emek sürecinin diğer olumsuzlukları farklılık göstermemektedir. Örneğin, çağrıların merkez ülkenin saatine göre düzenlenerek çalışma sürelerinin uzun tutulması bu olumsuzluklardan sadece bir tanesidir (Avdan, 2010: 74).

## **B. Çağrı Merkezlerinde Çalışma Koşulları ve Emek Süreci**

Türkiye hem iç kaynak hem de dış kaynak çağrı merkezlerinde emek sürecinin belirgin olumsuz özellikleri ile dikkat çeken ülkelerden biridir. Özellikle uzun çalışma süreleri, güvencesiz ve esnek çalışma koşulları, işin doğasının monoton, tekrara dayalı ve son derece stresli yapısı, izleme ve görüşmelerin kayıt altına alınması yoluyla son derece yoğun denetim ve gözetim mekanizmalarının varlığı, performans kriterlerinin çalışan üzerinde baskı oluşturan işleyişi gibi özellikler ilk olarak söylenebilecek olumsuzluklardır.

Türkiye’de çağrı merkezleri, özellikle ücretler ve çalışma koşulları düşünüldüğünde büyük şehirlerde nitelikli işgücünün ‘son seçenek’ olarak değerlendirdiği işyerleridir. Ayrıca prim sistemi de iş yükünü artıran bir etkide bulunmaktadır. Zira çalışana düşük ücretlerden kurtulmanın tek yolu, yüksek prim almak olarak sunulunca, rekabetin arttığı bir ortamda daha fazla çalışmak kaçınılmaz olmaktadır (Duranay, 2012:16).

Özellikle dış kaynak çağrı merkezlerinde çalışan sayısı 5000’i bulabilmekte, haftasonu ve gece çalışması yoğunlukla görülmektedir. Çalışanlar açısından molalar son derece yetersizdir ve işyerlerinin bir çoğunun sağlık koşulları açısından elverişsiz olduğu belirtilmektedir.

Çalışanların çalışma koşullarına dair en büyük rahatsızlığı performans kriterleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Emeğin parçalanarak ölçülebilir hale gelmesi en çok satış miktarı, telefonda konuşma süreleri, meşgulda bekleyen müşteri sayısı, müşterilerin itirazlarını karşılama düzeyi, şirketçe belirlenen konuşma kalitesi kriterlerine uyum gibi yollarla sağlanmaktadır. Bu kriterlere uyulmaması durumunda, işçi uyarılmakta, daha



sonraki aşamada ise işten çıkarılmaktadır. Performans değerlendirilmesi, emeğin üretkenliğinin denetiminin bir yolu olarak araçsallaşmaktadır.

Sektördeki rekabet işçi maliyetleri üzerinden sürdürüldüğünden çağrı merkezi çalışanları her türlü esnek çalışma yöntemlerine maruz kalmaktadır. İşlerin bir kısmı proje olarak tasarlandığından, çalışanlar belirli sürelerle istihdam edilmekte ve bu süre boyunca herhangi bir iş güvencesinden söz edilememektedir. Parça başı ücret uygulamasının hakim olduğu işyerlerinde çalışanlara asgari ücret üzerinden çalıştığı kadar ücret verilmektedir. Çalışanların esas gelirini ise satış üzerinden aldıkları primler oluşturmaktadır.

Bu ağır kriterlere uyum zorunluluğu, performans puanını artırmak baskısıyla çalışanlar arası rekabeti de artırmaktadır. Bu durumun doğal bir sonucu da sınıfsal ve kolektif bilincin ortadan kalkmasıdır. Performans puanlarını tutturabilmek kaygısıyla çalışanlar kendilerini sınıf içi bir rekabetin içinde bulmaktadırlar. Rekabetin ortaya çıkardığı bir sonuç, niceliksel performans ölçütlerinin, işi ve sorumluluğu bireyselleştirmesi, işçiler arasında atomizasyonu derinleştirmesidir. Bu durum da kolektif sınıf mücadelesinin değil bireysel başa çıkma mekanizmalarının ön plana çıkmasına yol açmaktadır. Çağrı merkezi çalışanlarının sayısının her geçen yıl arttığı düşünüldüğünde, bu kesimin kolektif mücadele dışında kalıyor olması, örgütlü emek hareketi açısından da olumsuz bir sonuç doğurmaktadır (<http://devrimciproletarya.info/cagri-merkezleri-2-cagri-merkezi-iscisinin-calisma-ve-yasam-kosullari/>).

Bu noktada çalışmanın da konusunu oluşturan ‘Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği’nin çalışanlar arasında kolektif bilinç, dayanışma oluşturmak ve kamuoyunu bilgilendirmek amacıyla yürüttüğü faaliyetlerden birisine değinmek, Türkiye’de çağrı merkezlerinde emek süreci ve çalışma koşullarına dair çalışanların dilinden bir perspektif sunmak açısından yararlı olacaktır. Dernek Ocak 2013’ten beri ‘GCMleaks’ adıyla internet sitelerinden çeşitli çağrı merkezlerinde çalışma koşullarına dair ‘içeriden’ bilgi toplamaktadır. Bu sızıntıları da internet sitelerinde yayınlamaktadır. Söz konusu çağrı merkezlerinin çoğunluğu dış kaynak hizmet sağlamakta ve Türkiye’nin farklı şehirlerinde yer almaktadır. Sızıntılardan bazıları şöyledir<sup>17</sup>

(<http://www.gercegacagrimerkezi.org/category/sizinti/>):

“Çağrı merkezi İstanbul, Ankara, İzmir, Rize, Erzincan, Samsun ve Erzurum’da hizmet vermekte olup, yaklaşık 3000 çalışanı vardır. İstanbul dışındaki çalışanlar asgari

<sup>17</sup> Sızıntıya konu olan çağrı merkezlerinin adlarına burada yer verilmeyecektir.

ücret alırken, İstanbul ve Ankara'dakiler primler dahil 1100 lira civarında ücret almaktadır. Ortalama çalışma süresi 2 ile 2,5 yıl arasında değişmektedir. Haftasonu ve gece çalışması oldukça yoğun olarak rastlanan bir durumdur. İşyeri hekiminin onayı alınmadan alınan raporlar firma tarafından kabul edilmemektedir. İşverenin haklı feshi söz konusu değilse, genellikle kıdem tazminatı ödemesi yapılmaktadır. Çağrı merkezinin bir üst kuruluşunda sendikal örgütlenme söz konusu iken, burada çalışanlar toplu sözleşmeye dahil edilmemektedir.”

“İstanbul, İzmir, Karabük, Eskişehir, Ankara, Karaman, Diyarbakır, Trabzon, Erzurum, Artvin, Van'da merkezleri ve yaklaşık 5000 çalışanı vardır. GSM operatörleri, kablolu tv firmaları, bankalar, su firmaları ve kamu kuruluşları gibi çok geniş bir yelpazede dış kaynak hizmet sağlamaktadır. Çalışanların aylık ücreti 1500 lira civarındadır. Prim almak hem çok yıpratıcı hem de çalışanların belirleyemediği nedenlerden ötürü kesintiye uğrayabilmektedir. Performans hedefleri ise aydan aya değişmektedir. Çalışma süresi ise 1 ile 1,5 yıl arasında değişmektedir. Firma kendi personelini yükseltmek yerine dışarıdan personel alımı yapmakta, bu da burada kariyer yapmayı zorlaştırmaktadır. Firmanın Ankara işyerinde çalışma koşulları ise şu şekilde özetlenebilir: Yaklaşık 200 kişi çalışmakta ve ortalama ücret 1000 lira civarındadır. Ortalama çalışma süresi 3 senedir. Altı ayrı vardiya ve gece çalışması da söz konusudur. Servis, kreş ve sendikal örgütlenme bulunmamaktadır.”

“İstanbul ve Uşak'tan hizmet sağlamakta, İstanbul'daki işyerinde 200 çalışan vardır. Aylık ortalama ücret 800 liradır. Prim var ama çok nadir görülmektedir. Günde 9 saat, haftada beş gün, haftasonu ise yarım gün çalışılmaktadır. Çalışanlar mola sürelerinin çok kısıtlı olmasından ve yeterli dinlenme süresinin olmamasından şikayet etmektedir.”

“Söz konusu çağrı merkezi Erzurum'da yer almaktadır. 1800 kişi çalışmakta ve daha çok bankalara dışkaynak hizmet vermektedir. İşe alım sürecinde lise mezunu olmak ve Türkçeyi aksansız (İstanbul aksanı) konuşmak yeterli olmaktadır. Genel olarak asgari ücret alınırken bazen çalışma süreleri az gösterilerek (sadece çağrı aldığı süreler çalışma saatinden sayılarak) asgari ücretin altında ücretler de alınabilmektedir. Ücretler ortalama 600 – 900 lira arasında değişmektedir denilebilir. Çalışma süresi günde 11 saat, haftada 6 gündür. 11 saatlik çalışma süresince bir kez yemek verilmekte olup, yemeklerin kalitesi oldukça kötüdür. Kıdem tazminatı vermemek için çalışanlar istifaya zorlanmaktadır.”

Bu noktada bir de şirket içi hizmet veren bir banka çağrı merkezinin çalışma koşullarına bakıldığında, dış kaynak çağrı merkezlerine göre belirgin bir farklılık göze çarpmamaktadır:

“İstanbul’da yer almakta ve yaklaşık 200 çalışanı bulunmaktadır. Asgari ücret geçerlidir. Ayda yaklaşık 200 liralık bir prim de alınabilmektedir. Tam gün çalışanlar 1 saat yemek, yarım saat mola düzeninde çalışmaktadır. Fazla mesai ücreti yatırılmakta ve diğer çağrı merkezlerine kıyasla daha az satış baskısı yaşanmaktadır.”

“Bir diğer banka çağrı merkezi İstanbul ve Samsun’da hizmet vermekte ve yaklaşık 100 kişi istihdam etmektedir. Ücret 1000 lira civarındadır. Çalışma süresi ortalama 5 yılken, bu süre diğer çağrı merkezlerine göre bir hayli uzun sayılabilmektedir. Çalışanlar kariyer beklentisiyle uzun süre çalışabilmekte, bu durumun olumsuz sonucu ise çalışanların daha ciddi sağlık soruları yaşamaları olabilmektedir. Çalışanlar sıklıkla önceden haber vermeksizin mesaiye bırakılmaktadır. Çalışma süreleri bazı günlerde 12 saate kadar uzayabilmektedir. Molalar işin yoğunluğuna bağlı olarak 30 dakika ila 45 dakika arasında değişmekte ve hafta sonu mesai söz konusudur. İşyerinde sendika olmasına rağmen, çalışanlar üye olmamakta veya işverence müsaade edilmemektedir. Çalışma koşulları ile ilgili olarak çalışanlardan gelen diğer şikayetler ise şöyle özetlenebilir; *iş çok yoğun ve yıpratıcı. Çalışanlar sürekli gözetleniyor ve bunun baskısını hiss ediyor. Satışa yönelik beklentiler çok yüksek. Tuvaletler (özellikle kadın çalışanlar) için yetersiz. Molalar yetersiz. Mekan basık ve havalandırma çok kötü. Yüzlerce kişi aynı havasız ortamda çalıştığı için bulaşıcı hastalıklar hızla yayılıyor. Ortamdaki ses çok yüksek. Hafta sonu mesai var”.*

Tüm bu bilgiler ışığında çalışma koşullarının, şirket içi veya dış kaynak çağrı merkezlerinde çok farklılık gözlemlenmeksizin, ne kadar yıpratıcı olduğu açıkça görülmektedir.

Belirtilen tüm çalışma koşulları, sektörü iş sağlığı ve güvenliği açısından da riskli bir konuma yerleştirmektedir. Yoğun çalışma saatlerinin dışında izleme ve sıkı denetimin yarattığı yıpranma kimi zaman ölçülemeyecek boyutlara varmaktadır. Sağlık ve güvenlik önlemleri genellikle üretim maliyetlerini artırma ya da emek üretkenliğini düşürme riski nedeniyle gündeme alınmaktadır. Çağrı merkezi çalışanları, çağrılarının sıklığı ve yetersiz dinlenme süreleri sonucunda ilk önce ses tellerinde uzun vadeli hasarlar bırakacak sorunlar

yaşamaktadır. Bütün bir işgününü kulaklıkla geçiren işçiler, duyma kaybı, kulaklar arası uyum problemi gibi sorunlarla karşılaşmaktadır. Göz sağlığından, bel ve boyun sağlığına birçok fiziksel sorun daha çağrı merkezi işçisinin günlük sorunları içerisinde yer bulmaktadır (<http://devrimciproletarya.info/cagri-merkezleri-2-cagri-merkezi-iscisinin-calisma-ve-yasam-kosullari/>). Çağrı merkezlerinde çalışanların mesleki deformasyon ve sağlık sorunları sınıflandırıldığında, örneğin psikolojik tahribat uzun vadede ortaya çıkabilecek bir sorun olarak değerlendirilebilir. Ses tellerinde yaşanan problemler, bel ve omurilik sorunları, kadın çalışanların tuvalete sık gidememek yüzünden çekebileceği sıkıntılar ise kısa vadede görülebilecek sorunlar arasında belirtilebilir.

Çağrı merkezlerinde henüz sağlıklı bir giriş muayenesi yapılmadığı için, çalışma koşullarından kaynaklanan mesleki yıpranmanın saptanması çok da kolay olmamaktadır. Emek sürecinin özelliklerinden kaynaklanan sorunlar şu şekilde özetlenebilir (<http://www.gercegacagrimerkezi.org/2013/02/cagri-merkezlerinde-isci-sagligi-ve-is-guvenligi-raporu/>):

- Çalışanlar belirtildiği gibi seslerini yoğun olarak kullanmakta, yıpranma büyük oranda bu alanda görülmektedir. Bunun yanında hem kulaklıktan gelen sese hem de ortamdaki gürültüye maruz kalmaktadırlar. Kulaklık bütün gün çalışanların kulağında kalmakta, ergonomik açıdan uygun olmayan kulaklıklar ayrıca sıkıntı yaratabilmektedir. Bu konuda belirli bir standart mevcut değildir.
- Çalışanlar monitörle çalışmaktan kaynaklanan görme problemleri yaşamaktadır. İşyerinde aydınlatma yeterli olmadığı zaman, gözlerini dinlendirmeleri için yeterli mola zamanı da sağlanmadığında söz konusu problemler katlanarak artmaktadır.
- Başka bir sorun da çalışılan ortamlarda sağlıklı bir iklimlendirme yapılmaması ile ilgilidir. İşyerleri yeterince havalandırılmamakta, çok işçinin yer aldığı vardiyalarda çalışanlar temiz havadan yoksun kalmaktadır. Aynı şekilde işyerlerinin temizliğine de özen gösterilmemektedir.
- İşyerlerindeki yetersiz tuvaletlerin dışında, yetersiz molalar özellikle kadın çalışanlar için ciddi sağlık problemleri yaratabilmektedir.

- Hasta çalışanların işyeri hekimi dışında aldıkları raporların kabul edilmemesi bulaşıcı hastalıkların yayılmasına yol açmaktadır.
- Bir diğer ve en önemli sorun da yoğun denetim ve gözetim mekanizmalarının çalışanlar üzerinde oluşturduğu psikolojik baskıdır.

Türkiye’de çağrı merkezlerinde çok yaygın olarak görülen bir durum da çalışanların ‘mobbing’e maruz kalmalarıdır. Yoğun denetim ve gözetim mekanizmalarının yanında, performans kriterlerinin yarattığı baskıya bir de duygusal baskı ve yıldırma (mobbing)<sup>18</sup> eklenmekte, çalışanlar bu yolla istifaya zorlanarak kazanılmış haklarından feragat etmek durumunda kalmaktadır.

Bu gelişmeler ışığında 26 Aralık 2012 tarihli Resmi Gazetede yer alan “İş Sağlığı ve Güvenliği’ne İlişkin İşyeri Tehlike Sınıfları Tebliği”ne göre, çağrı merkezleri de ‘tehlikeli meslekler’ kategorisine alınmış, bu durum işverene ek yükümlülükler bindirmiştir. Söz gelimi, işyeri hekimi, iş güvenliği uzmanı, diğer sağlık personeli bulundurma sürelerinde artış söz konusu olmuştur. Ayrıca iş sağlığı ve güvenliği eğitim süreleri uzamış, işe girişte ek tetkikler yapılması zorunlu hale gelmiştir. Tüm bu önlemler ve düzenlemeler emek yoğun olarak nitelendirilebilecek çağrı merkezi sektöründe zorunlu önlemler olarak değerlendirilmektedir. Ancak işverenin bu düzenlemelere tepkisi gecikmemiş, söz konusu düzenlemelerin maliyet artırıcı unsuruna dikkat çekerek karşı çıkmıştır.

Çağrı merkezlerinde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili güncel bir gelişme de, çağrı merkezi çalışanlarının sorunlarını araştırmak üzere Mecliste bir komisyon kurulmasının önerilmesidir. TBMM Başkanlığına sunulan araştırma önergesinde çağrı merkezlerinin 70 bin çalışan sayısı ile başlı başına bir sektör olma yolunda ilerlediği, işyeri sayısındaki artışın çalışma koşulları ve işçi hakları yönünden pek çok soruna yol açtığı belirtilmiştir.

---

<sup>18</sup> Mobbing cinsel ve etnik bir ayrımcılık söz konusu olmaksızın kişinin kendini rahatsız hissettiği, istenmeyen kişi olarak algılandığı, nedensiz, akıl dışı, uygun olmayan, aşırılığa kaçan davranış veya durumların tümü veya insan haklarının ihlali olan davranışlar, iş ortamındaki kötü muamele olarak tanımlanabilir (Price-Spratlen, 1995; aktaran, Bilgel ve diğerleri, 2011: 79). Diğer bir tanımlamayla yıldırma, bireyi işinden uzaklaştırmak amacıyla çalışma arkadaşları, üstleri veya astları tarafından sürekli bir şekilde, doğrudan veya dolaylı olarak bireye saldırılması ve kötü muamelede bulunulması olarak da tanımlanabilir. Söz konusu davranışlar kişiyi yıldırma, psikolojik durumunu zayıflatma, zaman zaman kişiyi istifaya zorlamak amacıyla kasıtlı bir şekilde belirli aralıklarla veya sürekli yapılmaktadır (Bilgel ve diğerleri, 2011: 79).

“Çağrı merkezlerinin, sektörde çalışan yaklaşık 70 bin kişinin beden ve ruh sağlığını yitirmeden çalışacağı şekilde düzenlenmesi, hukuka aykırı uygulamaların engellenmesi, psikolojik tahribata yol açan müşteri ve yönetici hakareti, işyerinde gözetleme mekanizmaları, performans değerlendirme uygulamaları ve fiziki şartlar konusunda işverenin sorumlu davranması gerekmektedir. Bütün bunların sağlanabilmesi için aktif bir kamu denetimine ihtiyaç vardır.”  
[http://www.guvenlicalisma.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9093:chp-cagri-merkezi-calisanlari-icin-meclis-arastirmasi-istedi&catid=81:haberlesme&Itemid=205](http://www.guvenlicalisma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=9093:chp-cagri-merkezi-calisanlari-icin-meclis-arastirmasi-istedi&catid=81:haberlesme&Itemid=205)).

## **II. TÜRKİYE’DE ÇAĞRI MERKEZLERİNDE EMEĞİN DİRENİŞ BİÇİMLERİNİN FORMEL VE ENFORMEL GÖRÜNÜMLERİ**

Yoğun denetim mekanizmalarının yaşandığı, çalışma koşullarının olumsuz özelliklerinin açıkça görüldüğü ve çalışanlar tarafından da dile getirildiği, iş sağlığı ve güvenliği açısından gerekli önlemlerin genellikle maliyet artışı gerekçesiyle alınmadığı çağrı merkezlerinde, çalışanlar tüm bu olumsuz koşullara kimi zaman örgütlü kimi zaman da bireysel direniş göstermektedirler.

Emeğin, çağrı merkezlerindeki dezavantajlı durumunun gelişmekte olan ülkelerdeki çalışma koşulları ile paralellik gösterdiğinden daha önce söz edilmişti. Çalışma koşullarından duyulan memnuniyetsizlik hiç şüphesiz çalışanların belirli başa çıkma stratejileri geliştirmelerine yol açmaktadır. Formel ve enformel örgütlenme pratikleri söz konusu olduğunda her ne kadar bölümün başında belirtilen yeni sanayileşmiş ve geçiş ekonomileri arasına dahil edilen Hindistan, Brezilya gibi ülkelere yakın çalışma koşulları ve emek süreçlerinden söz edilebilse de Türkiye’de çağrı merkezlerindeki örgütlenme pratikleri bu ülkelerden ayrılan özellikler göstermektedir. Örneğin Hindistan’da çağrı merkezlerini örgütleyen yerleşik bir sendika bulunmaktadır. 2005 yılında kurulan UNITES, genel olarak BPO (business process outsourcing) çalışanlarını örgütlerken, bu gruba çağrı merkezleri de girmektedir (Taylor ve diğerleri, 2009).

Burada Türkiye’de çağrı merkezlerinde emeğin direniş biçimlerine geçerken, formel direnişin görünümünün sendikal örgütlenmeler olduğu düşünülürken, konunun Türkiye’de sendikal hareketin sınırlılıkları ekseninde tartışıldığı belirtilmelidir.

Türkiye’de çağrı merkezlerinde formel örgütlenme stratejilerine bakıldığında, işyerlerinin bağlı oldukları işkolunda herhangi bir sendikaya üyelik yok denecek kadar azdır. Bu durum Türk endüstri ilişkileri geleneği ile olduğu kadar, son dönemde örgütlenme üzerindeki artan baskılar ile de ilgilidir. 2012 yılında yasalaşan 6356 sayılı Sendikalar Kanunda işkolları yeniden tanımlanmış, 7 nolu işkolunun, iletişim işkolu olarak belirlenmesi çağrı merkezi çalışanlarına sendikalaşma yolunu açmıştır. Bu sürecin sonunda Mayıs 2013’te “Devrimci İletişim ve Çağrı Merkezi Çalışanları” kurulmuştur. Söz konusu sendika bu çalışmanın da konusunu oluşturan “Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği”nin kurucuları tarafından hayat bulmuştur. Söz konusu dernekle organik bağlantıları sürmektedir. Burada çağrı merkezlerinde örgütlenmenin ayrıntılarına geçmeden önce Türkiye’de sendikal hareketin önündeki engellere kısaca değinmekte yarar vardır.

#### **A. Türkiye’de Sendikal Hareketin Sınırları**

Türkiye’de çalışma ilişkilerindeki kolektif örgütlenmeler sınırlı bir güce sahiptir. Özellikle beyaz yakalı çalışan grupları arasında kolektif örgütlenme pratiklerine nadir bir biçimde rastlanılır ve bu gruplar genelde sendikal örgütlenmeler kapsamında görülmezler.<sup>19</sup> Bu nedenle çağrı merkezlerinde çalışma koşulları Batılı pratiklere paralel olmakla birlikte, formel örgütlenmenin imkanları bakımından önemli farklılıklardan bahsetmek gerekmektedir.

Elbette burada Türk endüstri ilişkileri tarihi içerisinde sendikaların rolü ve öneminden ayrıntısıyla bahsedilmeyecektir. Sadece çağrı merkezlerinde formel örgütlenmenin koşullarının belirlenebilmesi için sendikal örgütlenmelerin kapasitesinin anlaşılması gerektiği düşüncesinden hareketle, özellikle sendikal kriz tartışmalarında Türk

---

<sup>19</sup> Beyaz yakalı çalışanları örgütleyen ‘Plaza Eylem Platform’u söz konusu kolektif örgütlenmelere örnek olarak gösterilebilir. Bu platform dernek ya da sendikadan ayrı bir enformel örgütlenme biçimi olarak faaliyet göstermekte, kendilerini daha çok beyaz yakalıların dayanışma ağı şeklinde tanımlamaktadırlar. Sloganlarından bir tanesi “Turnikeler ayırır, meydanlar birleştirir” olan platform ‘Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği’ ile de dayanışma halindedir.

sendikalarının ne durumda olduğu ve tartışmaların neresine yerleştirilebileceği vurgulanacaktır.

Türkiye’de sendikal örgütlenmeler hiçbir zaman Batı’daki kadar güçlü olmamış, bu anlamda bir sendikal gelenekten söz edilememiştir. Türkiye’de işçi hareketinin gelişimi, Batı işçi hareketini geriden izlemiş, doğuş ve gelişim sürecinin her aşamasında sürekli bir etki kaynağı olarak Batıyı bulmuştur. Dolayısıyla Türk işçi hareketi kimi zaman kitlesel ve sınıfsal bağdan yoksun olma gibi zaafarla birlikte anılabilmektedir. Türkiye’de sanayileşmedeki gecikmeye paralel olarak Batıdaki aksine işçi sınıfının doğuşu da gecikmiş, dolayısıyla sınıf hareketinin ve örgütlenme için gerekli olan dayanışma bilinci de oluşmamıştır. İngiltere’de 18.yüzyıla kadar uzanan bir geçmişi olan işçi hareketi, Osmanlı’nın son yıllarında yavaş yavaş oluşmuş ancak 1960’larla birlikte tam anlamıyla ortaya çıkabilmiştir. Ayrıca Türkiye’de yine Batıdaki aksine demokrasi bilinci işçi sınıfı önderliğinde gelişmemiş, demokrasi, işçi hareketinin belirgin bir varlık göstermediği dönemlerde aker-sivil aydınlar tarafından geliştirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca işçi hareketi tarihsel olarak sınıf mücadelesi geleneğinden de uzak bir ortamda doğup gelişmiştir (Işıklı, 2003: 49-63). Kısaca özetlenen tüm bu sebepler Türkiye’de sendikacılığın zayıf yönlerine ışık tutmaktadır. Ancak Türkiye’de kolektif örgütlenmelerin tarihini 1980 öncesi ve sonrası olarak incelemek şu anki durumu anlamak açısından da önemlidir.<sup>20</sup>

1980 sonrasında her alanda olduğu gibi sendikal haklarda da gerileme olmuş, 1960 ve sonrasında kazanılan hakların bir çoğu geri alınmıştır. Özellikle 1975-1978 yılları arasında DİSK’in önderliğinde ivme kazanan etkin sınıf sendikacılığı 1980 sonrasında hızlı bir gerileme sürecine girmiştir. Bu dönem Türk sendikacılığı için artan baskılar, politika değişiklikleri ve hak kayıpları anlamına gelmektedir.

Türkiye’de işçi hareketi 1980 döneminden, tarihinin en ağır baskılarıyla yüzyüze kaldığı bu dönemden sürekliliğini ve örgütlülüğünü koruyarak çıkamamıştır (Öngider, 1994: 62). Söz konusu dönemde dünyada görülen gerilemelerin dışında Türk sendikacılığı, ülkenin içinde bulunduğu siyasi ortamın da etkisiyle endüstri ilişkileri literatüründe ayrı bir yer edinebilecek hak kayıplarına sahne olmuştur. Elbette 1980 askeri darbesinin izleri demokrasi tarihinde olduğu gibi sendikacılık tarihinde de görülmektedir. Siyasi

---

<sup>20</sup> Bu konuda ayrıntılı bir çalışma için bakınız. Tartanoğlu, Şafak (2007), “1980 Sonrası Türk Sendikacılığı ve Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu”, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



konjonktürün dışında neoliberal politikaların etkisiyle artan özelleştirme politikaları özellikle kamu kesiminde yoğun olarak görülen sendikaların faaliyetlerini aksatmış, büyük ölçüde zayıflamalarına yol açmıştır. Özelleştirme sonucunda azalan istihdam, sendikaların hem üye kaybetmesine yol açmış hem de toplu pazarlık gücünde azalma yaratmıştır.

“Sendikacılığın ve mücadele geleneğinin, sendikal örgütlenme düzeyinin, temel hak ve özgürlüklerin, sendikal özgürlüklerin ve kullanım düzeyinin görece olarak daha geri olduğu gelişmekte olan ülkelerde, yeni liberal politikaların etkisi gelişmiş ülkelere göre çok daha şiddetli olmuş, bu ülkelerde sendikalardaki üye azalışları, sendikal hak ve özgürlüklerdeki kayıplar, ücretlerdeki reel gerilemeler ve sosyal haklardaki kayıplar gelişmiş ülkelerle karşılaştırılmayacak düzeylere çıkmıştır...Bu çerçevede yeni liberal politikalar bir askeri darbe ile uygulamaya konulduğu için sendikacılık hareketi çok keskin bir düşüş yaşamıştır” (Sazak, 2006: 11-12).

İşgücünün sektörel yapısında gözlenen değişim de sendikal hareketin etkinliğini sınırlayan bir yapıdadır. Küresel ekonomi politikalarında yaşanan değişim ile birlikte tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de hizmetler sektöründe önemli bir büyüme gözlemlenmiştir. Söz konusu değişim Türkiye’de sanayiden hizmetlere doğru değil tarımdan hizmetler sektörüne doğru bir genişleme şeklindedir. Hizmet sektörü de bu süreçte sendikal örgütlenmeden uzak durmuş, sendikaların örgütlülük düzeyi görece olarak düşük kalmıştır. Geleneksel sendikacılık anlayışı olarak Türk sendikacılığının daha yoğun olarak mavi yakalı ve erkek işgücünde örgütlenmesi, hizmetler sektöründeki genişlemeyle birlikte sendikal gücü olumsuz yönde etkilemiştir (Lordoğlu, 1995: 793).

Çalışma ilişkilerine dair bir diğer olumsuzluk da taşeronlaşmanın yaygınlığıdır. Taşeron işyerinde çalışan işçilerin sendika üyeliği yasal bir güvenceye sahip değildir. Şüphesiz taşeronlaşmanın sendikalaşma üzerindeki olumsuz etkileri başka bir çalışmanın konusunu oluşturacak kadar geniştir. Kayıtdışı istihdam ise, sendikaları özellikle sendikalaşabilir üye kaynağından yoksun bırakmaktadır. Kayıtdışı istihdam kapsamında yer alan işçilerin genel olarak örgütlenemedikleri ya da çeşitli nedenlerle; özellikle işlerini kaybetme korkusuyla örgütlenemedikleri bilinen bir gerçektir. Kayıtdışı işçi istihdam eden işyerlerinin büyük bir çoğunluğu sendikaların örgütlenme faaliyetlerinin dışında kalmaktadır (Ekin, 1995: 44).

Sendikalaşmanın önündeki tüm bu dışsal kısıtların yanında, sendikaların kendilerinden kaynaklanan içsel sorunlar da etkin örgütlenmeyi engellemektedir.

Türkiye’de özellikle sendikal bölünmenin yaygınlığı, üyelerle ilişkilerin yeterince demokratik olmaması ve üyelerin sendikal algılarının yetersizliği, uluslararası emek mücadelesinin sağlam bir zemine oturamaması, uluslararası sendikal mücadeleden kopukluk ve örgütlenmede yetersizlikler gibi olumsuz etkenler, sendikaların kendilerinden kaynaklanan problemlerin bazılarıdır (Yorgun, 2007: 55-56).

Kuşkusuz Türkiye’de sendikal örgütlenmelerin sorunları burada değinildiği kadar sınırlı değildir. Özetlenen sorunlardan daha ayrıntılı, yapısal ve derin sorunlarla uğraşan sendikalar, bugün her sektörde ve her alanda ciddi bir temsiliyet boşluğu oluşturmaktadır. Araştırma konusu çerçevesinde çağrı merkezlerinde deneyimlenen örgütlenme sorunlarının incelenmesi bu çerçevede daha anlamlı olacaktır.

## **B. Çağrı Merkezlerinde Temsiliyet Boşluğu**

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de çağrı merkezlerindeki iş ve denetimin yoğunluğu genel olarak kolektif örgütlenmeyi ve sendikalaşmayı zorlaştıran etkenlerin başında gelmektedir. İşin bireyselleştirici yapısı, molaların kısalığı gibi etkenler dolayısıyla işçilerin bir araya gelerek şikayetlerini paylaşmaları ve bilinç geliştirmeleri de son derece zordur. Çalışma saatlerinin değişkenliği, farklı vardiyalar da çalışanların kolektif bir bilinç geliştirmelerini engellemektedir. Bu ve bunun gibi işin doğasına yönelik pek çok özellik Bain ve diğerleri (2004) tarafından sendikalaşmanın önündeki ‘örgütsel engeller’ olarak nitelendirilmektedir.

Bunların yanında Türkiye’de yaygın olarak gözlemlenen işgücü devrinin yüksek oluşu da sendikal örgütlenme önündeki sorunlardan biridir (Yücesan-Özdemir, 2012: 36). Bütün bunların yanında sendikaya üye olan kimi çağrı merkezi çalışanlarının işten atıldığına da geçtiğimiz yıllarda tanık olunmuştur. Bu noktada çalışanlar açısından sendikaya üyelik konusunda korkunun hakim olduğu söylenebilir. Türkiye’deki çağrı merkezlerinin yarısından fazlasının taşeron iş ilişkisine göre hizmet vermekte bu durum da örgütlenmeyi etkileyen bir unsur olarak belirlemektedir.

Çağrı merkezi çalışanları bir taraftan da kendilerini beyaz yakalı olarak gördükleri için sendikanın bir parçası olmak istememektedir. Çalışma düzenleri ve işyerlerinin modern yapısı da sendikaları gereksiz bir örgüt olarak görmelerine yol açabilmektedir

(Taylor ve diğeri, 2009: 20). Ayrıca çağrı merkezlerinde çalışanların son derece genç ve sınıf bilincinden yoksun olmaları da kolektif örgütlenme dinamiklerini etkilemektedir. Geleneksel ve kitlesel olarak hak arayışına gitmek yerine çoğu zaman bireysel ve geçici çözümler çalışanlar için yeterli olabilmektedir.

Ancak çağrı merkezlerinde çalışma koşullarının monoton, tekrara dayalı ve stresli yapısının yanında, çalışanların haklarına yönelik bilgi düzeylerinin düşüklüğü ve herhangi bir hak ihlali durumunda başvuracakları ve yardım alacakları bir örgütün olmaması işyerlerindeki temsiliyet boşluğunun en önemli göstergesidir. Bu anlamda çağrı merkezi çalışanlarını örgütleyecek ve temsil edecek bir yapıya muhakkak ihtiyaç vardır.

Kasım 2012’de yasalaşan 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanununa kadar sendikal örgütlenme önündeki en önemli hukuki engel çağrı merkezlerinin ayrı bir işkolu olarak tanımlanmamasıydı. Ayrıca farklı işkollarında faaliyet gösteren şirketlere ait çağrı merkezlerinde kolektif örgütlenme olanakları oldukça sınırlıydı. Ancak söz konusu kanunda işkolları yeniden tanımlanmış ve çağrı merkezi çalışanlarının iletişim işkoluna bağlı olarak tek bir sendika çatısı altında örgütlenmelerinin önünde bir engel kalmamıştır. Bu gelişmenin ışığında Mayıs 2013 tarihinde “Devrimci İletişim ve Çağrı Merkezi Çalışanları Sendikası” kurulmuştur.

Ancak yöntem ve bulgular kısmında tartışılacağı üzere hem sendikaların oldukça yeni olması hem de sendikaların var olan problemleri dolayısıyla, bu yeni örgütlenmenin başarısı ve etkinliği şüphelidir. Dolayısıyla burada çalışmanın esas vurgusu olan enformel emek örgütlenmeleri bağlamında, Türkiye’de çağrı merkezlerinde emeğin temsiliyet boşluğunun doldurulmasında önemli bir yeri olan “Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği”ni kısaca tanıtılacak, detaylı incelemeye ise yöntem ve bulgular kısmında yer verilecektir.

### **III. ENFORMEL ÖRGÜTLENME ÖRNEĞİ OLARAK ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI DERNEĞİ**

Çağrı Merkezi Çalışanları derneği 2006 yılında ‘www.gercegecagrimerkezi’ adıyla bir internet sitesi olarak kurulmuştur. Bu ilk aşamada bir dernek statüsünden çok üyeler arasında iletişimin sağlandığı ya da çalışanların şikayetlerini yazarak destek aradıkları bir

forum görünümündedir. Kuruluşun ilk yıllarında ‘gerçeğe çağrı’ web sitesi, çağrı merkezleri ile ilgili yasal gelişmeler, çalışanların karşılaştığı haksızlıklar ve olumsuzluklar, dernek tarafından düzenlenen toplantı ve protestolar ile ilgili bilgiler içeren standart bir forumdan farklı değildir.

İlk dönemlerde özellikle çağrı merkezlerinde denetim ve izlemenin yoğunluğu, işverenlerin örgütlenmeye olumsuz bakışı ve çalışanların işten atılma korkusu gibi sebeplerle hayalet bir örgütlenme modeli oluşturulmuştur. Örgütlenme faaliyetleri büyük bir gizlilik ile yürütülmüştür. Bu süreçte hayalet logosu önce internet sitesinin daha sonra da derneğin simgesi olmuştur. Gizlilik öyle bir boyuttadır ki sitenin kurucuları hakkında tek bir bilgiye bile rastlanmamaktadır. Ancak bir süre sonra web sitesi üzerinden ulaşılan sayısı sınırlı kalmış, daha kurumsal bir düzene geçiş gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Hayalet örgütlenmenin, çalışanları örgütlemek ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi yönünde ses çıkarabilmek konusunda yetersiz kalması, dernekleşme sürecini beraberinde getirmiştir. Bu doğrultuda 2008 yılında Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği” kurulmuştur.

Derneğin kurucularının büyük bir kısmı daha önce çağrı merkezinde çalışmış ve çalışma koşullarını yakından bilen, daha çok sol eğilimli insanlardan oluşmaktadır. Başlangıçta derneğe bağlılıkları daha çok gönüllülük esasına göre sürmüştür. Kurucuların büyük bir çoğunluğu şimdi başka sektörlerde çalışmakta ancak düzenli olarak derneğin örgütlenme faaliyetlerinde yer almaktadırlar.

Dernek örgütlenme faaliyetlerini öncelikle herhangi bir işyerinde hak ihlalinin olduğunu bildiren çalışan e-maillerinin değerlendirilmesi ve o işyerinde adını duyurması yoluyla yürütmektedir. Daha sonra o çağrı merkezine derneğin en spesifik kolektif eylemi olan “arama eylemi” düzenlenmektedir. Bu aramalarda karşılarına çıkan çalışana buldukları işyerinde çalışma koşullarının kötülüğünün ve yaşadıkları sıkıntıların farkında oldukları ve yalnız olmadıkları söylenmekte, çalışanlar beraber hareket etmeye ve örgütlenmeye davet edilmektedir. Arama eylemi dışında, işyerleri dışında bildiri dağıtmak ve işçilerle teker teker konuşmak da örgütlenme faaliyetlerinin bazılarıdır. Kuruluşun ilk yıllarında hayalet logolarının çağrı merkezlerine yapıştırılması yoluyla çalışanların dernekten haberdar edilmesi de söz konusu olmuştur.

Derneğin üye sayısı zamana ve örgütlenme faaliyetlerinin başarısına göre değişkenlik gösterebilmektedir. Herhangi bir işyerindeki haksızlığın üstüne gidildiği ve bu konuda yasal destek sağlandığı zamanlarda üye sayısı artmakta, ancak bu haksızlığa karşı kazanım elde edildiği noktada kazanılan üyeler dernekle irtibatı kesebilmektedir. Bu noktada üyelerin kolektif olmaktan çok bireysel nedenlerle derneğe üye olabildikleri gerçeği dernek için sorun teşkil eden bir konudur. Özellikle bireysel nedenlerle dernekle irtibata geçme, hak ihlalinin ortadan kalkması veya yumuşaması sonucunda söz konusu çalışanın dernekle tekrar irtibata geçmemesi ile sonuçlanmaktadır. Bu da hiç şüphesiz derneğin geleceği ve faaliyetlerinin sürdürülebilmesi konusunda soru işaretleri oluşturmaktadır.

Derneğin son yıllarda bilinirliğinin medya yoluyla artışı ise örgütlenme faaliyetleri açısından olumlu bir gelişmedir. Ulusal gazetelerde derneğin hak arama mücadeleleri ve faaliyetleri ile ilgili pek çok yayın yapılmış, bu durum üye sayısında belirgin bir artış sağlamıştır. Bu noktada derneğin kolektif eylemleri, son yıllarda elde ettiği kazanımlar ve gelecek beklentilerinin de yer aldığı araştırmanın bulgularına geçilebilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE’DE ÇAĞRI MERKEZLERİNDE ENFORMEL ÖRGÜTLENMENİN KOŞULLARI VE SONUÇLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

#### A. Araştırmanın Sorunsalı

Literatür taramasının ışığında oluşturulan çalışmanın sorunsalı, emek süreci teorisi temel alınarak, denetim ve direniş ilişkisi perspektifinde çağrı merkezlerinde emeğin örgütlenme pratiklerinin Türkiye’de ‘Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği’ örneğinde incelenmesi olarak belirtilebilir.

Çağrı merkezleri, kavramsal çerçevenin oluşturulduğu bölümde de ayrıntısıyla tartışıldığı üzere, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hizmet sektöründe yaygın olarak yer alan ve sayıları hızla artan işyerlerinden ve yatırım alanlarından biridir. Bu işyerlerinde çalışanların üzerinde yaygın olarak uygulanan denetim mekanizmaları sonucu ortaya çıkan direniş pratikleri ve örgütlenme eğilimleri formel olduğu kadar enformel dinamikler göstermekte, konuyla ilgili literatürde yer alan eksiklikler, her iki alanda da inceleme yapma zorunluluğu doğurmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerde çağrı merkezleri genellikle eğitilmiş işgücü potansiyeli için istihdam olanağı yaratması açısından önem taşımaktadır. Böyle bir eğilim Türkiye için de geçerlidir. Çağrı merkezi çalışanlarının örgütlenme potansiyeli ise, daha önceki bölümde tartışıldığı üzere, Türk endüstri ilişkileri sistemi içerisinde değerlendirilmesi gereken bir konudur. Bu nedenle çağrı merkezlerinde çalışma koşulları Batılı pratiklere paralel olmakla birlikte, formel örgütlenmenin imkanları bakımından önemli farklılıklardan bahsedilebilir.

Bu noktada, formel örgütlenme zorlukları daha önce ayrıntısı ile incelendiğinden araştırma sorunsalının belirtilmesi açısından kısaca vurgulanacaktır. Özellikle yapılan işin bireysel bir yapıda olması ve geçiciliği geleneksel sendikal örgütlenmenin önündeki engellerden birisidir. Bu durum işyerinde işçiler açısından bir temsiliyet boşluğu yaratmaktadır. Bu boşluk bireysel başa çıkma biçimleriyle olduğu kadar enformel direniş mekanizmalarıyla doldurulmaya çalışılmaktadır.

Teknolojik değişim ve iş organizasyonunun yeniden yapılanması ile post-endüstriyel toplum ve bilgi ekonomisi kavramları temel tartışma konuları haline gelmiştir. Bu örgütsel ve sosyal değişimler, kapitalist denetim olgusunda da değişimlere yol açmıştır. Modern işyerlerinde emek sürecinin yönetiminin geleneksel denetim temelli eğilimden, bağlılık temelli insan kaynakları yönetimi yaklaşımına doğru dönüştüğü tartışılmaktadır. Çağrı merkezlerinde yönetimin denetim mekanizmalarının post-endüstriyel yaklaşımla uyumlu olduğunu savunan eğilimler olduğu gibi, bağlılığa dayalı modelin bu işyerlerinde uygulanamayacağını çünkü çağrı merkezi çalışanlarının yönetim mekanizmalarına çoğu zaman karşı çıktıkları ve direniş gösterdiklerini öne süren görüşler de mevcuttur (van den Broek, 2004a: 267).

Takım çalışmasına dayalı iş organizasyonu veya işletmeyle tam bağlılık oluşturmaya dayanan stratejiler, yönetimin denetim eğilimini ortadan kaldırmadığı gibi, işçi direnişini de bastıramamaktadır. Thompson ve Ackroyd'a göre, "işçiler demir kafesin parmaklıklarını aralayacak" pek çok strateji geliştirmektedirler (1995: 629). Çağrı merkezlerinde uygulanan gözetim ve izleme teknikleri, kusursuz bir denetim sağlamadığı gibi, çalışan tepkisini de tamamen ortadan kaldırmamaktadır (van den Broek, 2004a: 271).

Özellikle artan iş yükü ve yönetimin baskısı, çalışanların enformel kolektif hareket etmelerinin altında yatan temel nedenlerden biridir. Çalışanlar çalışma koşullarıyla başa çıkmanın çok çeşitli ve yaratıcı yollarını bulabilmektedirler.

Türkiye, çalışan direnişlerinin görünür kılınması açısından, incelenmesi gereken ülkelerden biridir. Zira literatürde de gelişmekte olan ülkelerde direniş konusunun yeterince incelenmediği vurgulanmaktadır. Bu noktada direniş olgusunu oluşturan temel etkenlerin belirlenmesi zorunludur. Direnişin formel olduğu kadar enformel görünümleri de olduğundan hareketle, Türkiye'de sayıları oldukça az olan enformel örgütlenmenin etkinliği ve sürdürülebilirliğinin tartışılması çalışmanın ana eksenini oluşturmaktadır.

## **B. Araştırma Amacı**

Son yıllarda endüstri ilişkileri ve emek süreci ile ilgili akademik tartışmalar modern işyerlerinde örgütlü emeğin giderek zayıfladığı, çatışma ve direniş pratiklerinin

marjinalleştirdiği üzerinde durmaktadır. Bu tartışmalar genellikle yeni teknoloji ve istihdam biçimlerinin çalışma ilişkilerinin yapısını değiştirdiği vurgusunu yapmaktadır.

Bu tarz görüşler emek süreci teorisi cephesinde şiddetle eleştirilmektedir. Sermaye ve emek arasındaki ekonomik ilişkiler halen “yapısallaştırılmış karşıtlık” (structured antagonism) halindedir (Edwards, 1990). Ayrıca modern işyerleri halen çatışmalı alan özellikleri içermektedir. Teoriye göre, çalışan direnişi, sermayenin denetim eğiliminin bir sonucudur. Kapitalist emek sürecinde bu eğilim hiçbir zaman son bulmayacağından, işçiler de her zaman direnmenin yollarını bulacaktır (Collinson ve Ackroyd, 2005: 321). Direniş, emeğin sermaye tarafından sömürülmesinin kaçınılmaz bir sonucudur.

Özellikle çağrı merkezleri, kitle üretim tarihinde ilk defa, üretim sürecinin her aşamasının izlenmesine ve denetlenmesine imkan vermektedir. Tam gözetim olanağı, çağrı merkezlerinde mükemmel bir denetim mekanizması kurmaya imkan verdiği için, bazı görüşler burada işyeri direnişine yer kalmadığını savunmaktadır. Ancak yapılan çalışmalar durumun böyle olmadığını göstermektedir. Denetim stratejileri işçi davranışı üzerinde tam bir denetim sağlayamazken, farklı bireyselliklerin ortaya çıkmasına imkan veren direniş pratikleri her zaman söz konusudur (Brannan, 2005).

Emek direniş mekanizmalarının sonunun geldiğine yönelik görüşlerin tersine, işyerinde rıza ve karşıtlık olguları incelenmesi gereken konulardır. Görünenin altında yatana bakıldığında çok çeşitli direniş biçimlerini görmek olasıdır (Thompson ve Ackroyd, 1995: 615).

Burada önemli soru, denetim mekanizmalarına karşı geliştirilen işçi direnişinin kolektif eylem veya örgütlenmeye nasıl dönüştüğü noktasında sorulabilir. Son dönemde çatışma ve direniş biçimlerinin farklı boyutlarda ortaya çıktığından hareketle, konunun incelenmesi gelişmekte olan ülkeler açısından literatür açığının da kapatılması anlamına gelecektir.

Emek süreci teorisinin bu noktada ihmal ettiği bir konu işyerinde işçi temsiliyeti üzerinedir. Geleneksel olarak işçi temsiliyeti toplu pazarlık ve sendikalar yoluyla sağlanmaktadır. Ancak post-endüstriyel ekonomide, geleneksel sendikacılığın giderek zayıfladığı bilinmektedir. Literatürde sıklıkla sendikasız işyerlerinden bahsedilmektedir. Bu ortamda işçi temsiliyeti sendika dışı, alternatif örgütlenmeler yoluyla sağlanmaktadır.



Sendika dışı emek örgütlenmeleri geçmişin geleneksel sendika ve kolektif örgütlenmelerinin yerini almaktadır (Dundon ve Gollan, 2007: 30).

Bu perspektifte araştırmanın genel sorunsalı, modern işyerlerinde çatışma ve direniş mekanizmalarının temel dinamiklerinin anlaşılması gerektiğinden hareketle, Türkiye’de çağrı merkezlerinde çalışan direnişinin kolektif örgütlenmeye dönüşme biçimlerinin incelenmesidir. Bu genel sorunsaldan hareketle aşağıda tezin temel amaçları sıralanmıştır:

- Emek denetiminin değişen biçimlerinin de etkisiyle emek direniş mekanizmalarının değişen özelliklerini ve bu mekanizmaların etkinliğini ve kolektif eyleme dönüşme biçimlerini çağrı merkezleri örneğinde keşfetmek
- Gelişmekte olan ölkelerde çağrı merkezlerinde enformel kolektif eylemliliği anlamak
- Endüstri ilişkileri çerçevesinde yeni emek örgütlenmelerini Türkiye’de ‘Çağrı Merkezi alışanları Derneği’ örneğinde çözümlenmek.

Belirtilmelidir ki, emek süreci ile ilgili uygulamalı çalışmalar çoğunlukla sürecin öznesi olan işçilere ve işçilerin öznel deneyimlerine gerektiği kadar değinmemektedirler. Kuşkusuz sürecin deneyimlenme biçimleri, sürecin özelliklerinin anlaşılabilmesi için oldukça önemlidir. Ayrıca işçiler, üretimin öznesi olduklarının farkına vardıkları ölçüde mobilize olma ve kolektif eylemde bulunma eğilimleri artacak ve örgütlendikleri ölçüde çalışma koşullarını değiştirme imkanı bulacaklardır.

## **C. Araştırmanın Yöntemi**

### **1. Veri Toplama Teknikleri**

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemleri ile veri toplama yoluna gidilmiştir. Çağrı merkezlerinde emek süreci perspektifinden yaklaşılarak olası direniş mekanizmalarını anlamak ve gözlemlemek, bu doğrultuda enformel emek örgütlenmesinin oluşumunun koşullarını ve sonuçlarını belirleyebilmek temel hedef olarak belirlenmiştir.

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinin tercih edilmesinin pek çok sebebi vardır. Hiç şüphesiz araştırma yönteminin seçiminde araştırmanın sorunsalı yol göstericidir. Söz konusu olan çalışanların gündelik çalışma koşulları ve bunları ‘nasıl’ anlamlandırdıkları, bu koşullara yönelik tepkilerin ve başa çıkma mekanizmalarının anlaşılması olunca niteliksel bir inceleme yapmak daha elverişli görülmüştür. Dolayısıyla ‘ne’ ya da ‘ne kadar’ dan çok ‘nasıl’ sorusuna cevap bulunmaya çalışılmıştır. Ayrıca işyerlerinin koşulları gereği çağrı merkezleri, yönetime karşı direnişin kolay gözlemlenebileceği yerler değildir. Direniş bir örgütsel forma ulaşmadığı zaman bireysel kalabilmekte, bu durum da yüzyüze görüşme ya da anket yoluyla veri toplamayı zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla daha derine inmek ve çalışanların öznelliğine ulaşma zorunluluğu doğmuştur.

Nitel araştırma deseni, araştırma nesnesini doğal ortamında, bütünlüklü olarak, tarihsel-toplumsal bağlamı içinde kavramaya dayanır (Ünlütürk Ulutaş, 2011: 242). Nitel araştırma yöntemleri, insan deneyiminin öznelliği ve özgünlüğünün ortaya çıkabilmesi için oldukça elverişlidir. Nicel yöntemlerin tersine araştırmacı ve araştırma nesnesi arasında teknik bir ilişki yoktur. Bu durum araştırma nesnesinin gerçek eğiliminin anlaşılmasına imkan verir. Ancak önemle belirtilmelidir ki, bir yöntemin diğerine üstünlüğü tartışmasının yerine, bilginin ampirik arayışında nitel ve nicel yöntemlerin birarada ve tamamlayıcı olduğunu düşünmek daha yerinde olacaktır. Dolayısıyla yöntem seçimi bütünüyle ortaya çıkartılmak istenen sorunun niteliği ile ilgilidir (Silverman, 2013: 9-11).

Nitel araştırma yöntemini benimseyen bu çalışmada örnek olay incelemesi yapılmış, odak-grup görüşmesi, yarı-yapılandırılmış görüşme ve katılımcı olmayan gözlem teknikleri kullanılmıştır. Çağrı merkezleri gibi incelenmesi zor işyerlerinde çalışanların direniş mekanizmalarının anlaşılması gibi bir uğraş derinlemesine gözlem ve araştırmayı zorunlu kılmaktadır. Örnek olay incelemesi de, sosyal olguları, tekil bir olayın doğal ortamında, karmaşıklığını ve bağlamını dikkate alarak anlamayı ve derinlemesine çözümlemeyi kolaylaştıran bir yöntemdir. Mülakatlar ise örnek olay incelemesinin en önemli veri geliştirme tekniğidir (Ünlütürk Ulutaş, 2011: 244).

Örnek olay incelemesinde tek bir örneğin –ya da az sayıda örneğin- uygun teknikle derinlemesine ve ayrıntılı incelenmesi esastır. Eğer belirli amaç ve araştırma soruları varsa, esas amaç örneğin mümkün olduğunca bütün olarak anlaşılmasıdır (Punch, 1998: 150; aktaran, Silverman, 2013: 142).

Bu doğrultuda örnek olay olarak Türkiye’de çağrı merkezi çalışanlarını örgütleyen ilk ve tek enformel örgütlenme olan “Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği” seçilmiş, derneğin örgütlenme süreci ve örgüt yapısı analiz edilmiştir. Bu süreçte derneğin çağrı merkezi çalışanlarının direniş mekanizmalarının somut bir örneği olup olmadığı ve çalışanların çıkarlarını temsil etme potansiyeli ortaya konmaya çalışılmıştır. 2010 yılından beri sürdürülen boylamsal bir çalışmayla derneğin kurucuları ve üyeleri ile odak grup ve yarı-yapılandırılmış görüşmeler yürütülmüştür. Bunun dışında derneğin olağan toplantılarına gözlemci olarak katılmış ve örgütlenme faaliyetlerinden, geleceğe yönelik planlara kadar pek çok açıdan dernek yakından incelenmiştir.

Bu çerçevede araştırmanın evrenini ‘Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği’ üye ve kurucuları oluşturmaktadır. Örnekleme seçiminde daha çok kartopu örnekleme biçimi hakim olmuş, dernek üyelerinin akışkan ve esnek konumları çok sayıda üyeye ulaşmanın önünde engel oluşturmuştur.

Dernekle ilgili ilk çalışma araştırmacının iki diğer araştırmacı ile birlikte hazırladıkları bir konferans bildirisi ile başlamış, ilk odak grup görüşmeleri diğer araştırmacıların da katılımıyla gerçekleşmiş, diğer alan deneyimi ise sadece araştırmacının yürütümüyle tamamlanmıştır.

Görüşme tekniği, nitel araştırmada en sık kullanılan veri toplama araçlarından bir tanesidir. Bunun bir nedeni, görüşmenin, bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine, şikayet ve duygularına ilişkin anlamlandırma sürecinde etkili bir teknik olmasıdır. Görüşme yoluyla daha çok gözlemlenemeyen anlaşılmaya çalışılır. Görüşme türlerinden biri olan yarı-yapılandırılmış görüşmede ise, bir plana dayanarak belirli sorular üzerinden hareket edilmektedir. Görüşmeyi yapan tarafsız kalarak bir dizi soru seti üzerinden görüşülenlerin görüş, duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışmaktadır. Yapılandırılmamış görüşmelerin aksine, yarı-yapılandırılmış görüşmelerde tartışmaya imkan veren aynı zamanda belirli bir bağlam ve soru seti etrafında yürütülen bir konuşma ortamı sağlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 120).

Bu çalışmada kullanılan diğer bir veri toplama tekniği olan odak grup görüşmesi ise, araştırmacı tarafından seçilmiş bir grup insanın kendi deneyimlerinden yola çıkarak araştırma problemi hakkında görüş belirtmeleri ve tartışmalarıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 152). Odak grup görüşmeleri genellikle ortak bir özellikleri olan küçük bir grupla

yapılır. Daha çok belirli bir konuya odaklanılan enformel bir grup tartışması şeklindedir. Tartışma araştırmacının yönelttiği soru setleri üzerinden yürür. Odak grup görüşmelerinde amaç tartışmaya yön vermemek, müdahale etmemektir. Araştırmacı katılımcılara tek tek soru yöneltmez, daha çok grup tartışmasını kolaylaştırır ve grup üyelerinin birbiriyle etkileşimini cesaretlendirir. Burada odak grubun çalışma açısından en önemli uygunluğu, boylamsal bir araştırma dizaynında odak grup görüşmesinin daha sonraki bir zamanda yinelenecek önceki görüşme ile aynı grup üyelerindeki değişimleri gözlemlemeye imkan vermesidir (Silverman, 2013: 213).

Odak grup görüşmelerinde sorulara verilen yanıtların gruptaki katılımcıların birbiriyle etkileşimi ve grup dinamiği sonucu oluşması, verilen yanıtların kapsamını ve derinliğini etkileyen bir etkidir. Bu sayede zengin bir veri seti oluşturmaya da imkan vermektedir. Bireysel görüşmelerde elde edilemeyen bazı ayrıntılar odak grup görüşmelerinde daha kolay ortaya konabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 151). Grup dinamiği bu anlamda katılımcıları cesaretlendirici etkide bulunabilmektedir.

Veri toplama sürecinde hem odak grup hem de yarı-yapılandırılmış görüşmelere yer verilmesinin sebebi, derneğin gelişim sürecinin farklı aşamalarında farklı bilgi ve görüşlere ihtiyaç duyulmasındadır. Örneğin, ilk odak grup görüşmeleri, derneğin faaliyetleri ile ilgili genel bilgi toplama amacına yönelik olarak oluşturulmuştur. Daha sonraki aşamada dernek yöneticileri ile yürütülen odak grup çalışması ise, ilk görüşmelerden iki yıl sonra, derneğin gelişim sürecini ve sendikalaşma çabalarını gözlemek ve anlayabilmek amacını taşımıştır. Yarı-yapılandırılmış görüşmeler ise dernek üyeleri ile birebir görüşme şeklinde yürütülmüştür. Burada da, üyelerin dernekten haberdar olma süreçleri, derneğe dahil olmaları, eylemlere katılım düzeyleri gibi soruların dışında, işyerlerindeki çalışma koşullarından, işyerlerindeki denetimin boyutları ve bu denetime karşı gösterdikleri bireysel tepkiler de görüşmeleri yönlendiren sorular olmuştur.

Odak grup görüşmesi ve yarı-yapılandırılmış mülakatların dışında, derneğin örgütlenme faaliyetlerini daha yakından izleyebilmek, eylemlerini ve üyelerle ilişkilerini daha derinlemesine çözümleyebilmek amacıyla, belirli bir zaman diliminde derneğin olağan toplantılarında yer alarak katılımcı olmayan gözlem yapılmıştır. Bu tekniğin kullanımı, derneğin faaliyetlerini doğal ortamında gözlemlemeye imkan vermiştir. Nitekim gözlem, araştırmacının, herhangi bir ortamda oluşan bir davranışa ilişkin ayrıntılı ve

kapsamlı bir resim elde etmesine katkı sağlamaktadır. Nitel araştırmada gözlem, araştırmaya konu olan olay, olgu ve duruma yönelik derinlemesine açıklama ve tanımlama yapmaya yaramaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 170). Katılımcı olmayan gözlem ise örnek olay incelemesinde sıklıkla kullanılan bir veri toplama tekniği olup, olayları, eylemleri, olguları doğrudan gözlemlemeyi kolaylaştırmaktadır. Gözlemci gözlemlediği duruma müdahale etmez ve katılımlı gözleme göre daha mesafeli durarak analiz yapar (Liu ve Maitlis, 2010).

Veri toplama aşamasında birden çok tekniğin kullanılmasının sebebi, örnek olayın daha derinlemesine anlaşılmasına önem verilmesi sebebiyledir. Silverman'ın da belirttiği gibi araştırma sırasında çoklu yöntemler kullanmak araştırma konusuna farklı açılardan bakmaya yardımcı olarak ayrıntıya inmeye imkan vermektedir (2013: 211).

İlk odak grup görüşmeleri Mayıs 2010 ve Temmuz 2010 tarihlerinde iki aşamada tamamlanmıştır. Alan araştırmasının bu ilk aşamasında, üç dernek kurucusu, üç üye ve üye olmayan bir çağrı merkezi çalışanı olmak üzere toplam yedi kişiyle görüşülmüş, tüm görüşmeler katılımcıların onayıyla kaydedilmiştir. Görüşmeler derneğin genel merkezi İstanbul'da yapılmıştır. Bu aşama daha çok derneğin yapısının ve örgütlenme faaliyetlerinin keşfedilmeye çalışıldığı ilk evredir. Odak grup görüşmelerinde katılımcılara yaş, eğitim düzeyi ve dernekten nasıl haberdar oldukları gibi soruların dışında, kişisel kariyer planları ve çağrı merkezinin bu planlardaki yeri, işyerlerindeki çalışma koşulları gibi pek çok soru yöneltilmiştir. Dernekle ilişkiler ve üyeliğin boyutları da görüşmede değinilen diğer konulardır.

İkinci grup görüşmeler, Eylül 2012 ile Mart 2013 arasında kurucularla odak grup, üyelerle yarı-yapılandırılmış görüşme şeklinde yürütülmüştür. Görüşmeler yine İstanbul'da yapılmış, bu süreçte aralıklarla derneğin toplantılarında katılımcı olmayan gözlem yapılmıştır. Katılımcı olmayan gözlem sırasında tartışmalara hiç müdahale edilmemiş, notlar alınmış, kayıt tutulmamıştır. Bu toplantılara kimi zaman, çağrı merkezi çalışanları da dahil olmuş daha sonra bu çalışanlar arasında derneğe üye olanlar da olmuştur.

Boylamsal araştırma sürecinde odak-grup ve yarı yapılandırılmış görüşme teknikleriyle toplam 25 kişi ile görüşülmüştür. Burada belirtilmesi gerekir ki, daha fazla sayıda kişi ile görüşülmemesinin sebebi, verilen yanıtların ve toplanan verinin bir noktada birbirini tekrar etmeye başlamasıdır. Dolayısıyla verilerin daha sağlıklı analiz edilebilmesi

için 25 kişi yeterli görülmüştür. Görüşmeler bir buçuk ile iki saat arasında sürmüş, bazı odak grup görüşmeleri iki saati aşan sürelerde tamamlanmıştır.

İlk odak grup görüşmesine katılan 7 kişi, çağrı merkezlerinde 3 ay ile 3 yıl arasında değişen çalışma deneyimine sahiptirler. Katılımcıların tümü üniversite mezunudur ve hepsi İstanbul'da lisans eğitimi almıştır. Tüm çalışanların ilk çalışma deneyimleri çağrı merkezlerinde olmuştur.

Yarı-yapılandırılmış görüşmelere katılan on üç kişinin yaş aralığı 23-35'dir. Katılımcıların çoğunluğu üniversite öğrencisidir. Üniversite mezunu bir kişi, meslek yüksek okulu mezunu bir kişi vardır. Görüşme formunda yöneltilen sorular doğrultusunda katılımcıların profilleri aşağıdaki gibidir:

**TABLO 3: Yarı-yapılandırılmış Görüşme Katılımcılarının Profili**

	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Ne kadar Süreyle Çalışıyorsunuz?	Daha Önce Çağrı Merkezinde Çalıştınız mı? Ne kadar Süreyle?	Haftada Kaç Gün Çalışıyorsunuz?	Çalıştığınız Çağrı Merkezi Tipi? (In-House – Outsorce)
1	23	Erkek	Üniversite Öğrencisi	1 yıl 3 ay (halen çalışıyor)	Hayır	6 gün (37-45 saat arası)	Şirket içi
2	25	Kadın	Meslek Yüksek Okulu Mezunu	3 yıl 6 ay (halen çalışıyor)	Evet/1 ay	5 veya 6 gün	Şirket içi
3	24	Erkek	Üniversite Mezunu	10 ay	Hayır	5 veya 6 gün	Dış kaynak
4	26	Kadın	Üniversite Mezunu	5 yıl 6 ay (halen çalışıyor)	Hayır	6 gün	Şirket içi
5	35	Kadın	Üniveriste mezunu	4 yıl	Hayır	6 gün	Şirket içi
6	23	Kadın	Üniversite	3 ay	Hayır	5 gün	Şirket içi

			Öğrencisi				
7	23	Kadın	Üniversite Öğrencisi	3 ay	Hayır	5 gün	Şirket içi
8	26	Erkek	Üniversite mezunu	8 ay (halen çalışıyor)	Hayır	6 gün	Dış kaynak
9	23	Kadın	Üniversite Öğrencisi	6 ay (halen çalışıyor)	Hayır	5 veya 6 gün	Şirket içi
10	23	Kadın	Üniversite Öğrencisi	1 yıl (halen çalışıyor)	Evet /3 ay	6 gün	Şirket içi
11	22	Erkek	Lise mezunu	4 ay	Evet/4 ay	6 gün	Dış kaynak
12	23	Kadın	Üniversite Öğrencisi	1,5 ay	Hayır	5 gün	Şirket içi
13	24	Kadın	Üniversite Mezunu	5 ay	Hayır	5 veya 6 gün	Şirket içi

Yine yarı-yapılandırılmış mülakata katılanları çalıştıkları işyerlerine göre sınıflamak gerekirse, 5 kişi yabancı sermayeli bir bankanın şirket içi çağrı merkezinde çalışmaktadır. 3 kişi Türkiye'nin en büyük GSM firmalarından birinin çağrı merkezinde çalışmakta, 3 kişi pek çok büyük firmaya dışkaynak hizmet sağlayan taşeron bir çağrı merkezinde, diğer iki kişisi de çalışan sayısı diğerlerine göre oldukça az olan iki ayrı internet firmasının teknik destek bölümünde çalışmaktadır.

İkinci grup odak grup görüşmeleri ise, belirtildiği gibi derneğin kurucuları ile gerçekleştirilmiştir. Kurucuların hepsi çağrı merkezi dışında sektörlerde çalışmakta ve dernek faaliyetlerini gönüllülük temelinde yürütmektedir. İki ayrı odak grup görüşmesi beş kişinin katılımıyla Eylül 2012 ve Mart 2013'te İstanbul'da yapılmıştır. Katılımcılarla derneği kurma sebepleri; neden sendikalaşmadıkları sorusu ekseninde tartışılmış, ayrıca çalışanlara ulaşma yolları, örgütlemeye karşılaştıkları güçlükler, derneğin sendikaların ortaya çıkardığı temsiliyet boşluğunu doldurma potansiyeli, dernekle temasa geçen çalışanların kolektif ve bireysel eylemlere bakışları gibi pek çok açıdan derneğin etkinliği incelenmiştir.

İlerleyen bölümde çalışmanın bulguları daha çok görüşmelerde tartışılan konuların sırasına uygun başlıklar halinde incelenmiştir.

## **D. Bulgular ve Tartışma**

### **1. Çalışanların Gözünden Çağrı Merkezlerinde Çalışma Koşulları**

Derneğin kuruluş aşamasına, amaçlarına, kolektif eylemlere ve faaliyetlere geçmeden önce, bireysel ve kolektif direniş mekanizmalarının dernek kanalıyla gerçekleştirilmesinin ve derneğin örgütlenme faaliyetlerinin etkinliğinin anlaşılabilmesinin koşulunun, çalışanların çalışma koşullarına yönelik algı ve tutumlarının anlaşılmasından geçtiği görüşünden hareketle bu bölümde çalışan görüşlerinin incelenmesi yararlı olacaktır.

Katılımcılara çalışma hayatına başladıkları ilk günlerde çalışma koşullarına bakış açıları sorulduğunda verilen cevaplar benzer olmuştur. Örneğin Pelin şu şekilde cevap vermiştir:

*“İlk günden başlayarak tam bir hayal kırıklığıydı. Eğitim almadan şifreci olarak bilgisayarın başına oturtular. Sigorta sattırdılar. Satış baskısı inanılmazdı. Bir taraftan hiçbirşey bilmiyorsunuz diğer taraftan da hizmet bekliyorlar sizden. Başaramayınca müşteriden sözlü taciz görüyorsunuz. Ben 5 saat içinde 130 kişiyle konuşuyordum..” (Pelin, 23)*

Çağrı merkezi çalışanlarının en büyük sıkıntıları işyerlerinde sürekli artan performans kriterleridir. Özellikle dışarı satış amaçlı arama yapan (outbound) çalışanların belirli bir satış kotası bulunmakta, dışardan çağrı cevaplayan (inbound) çalışanların da müşterinin şikayetini cevapladıktan sonra aramanın sonunda satış yapmak zorunda olmaları baskının boyutlarını daha da artırmaktadır. Bu durum da hiç şüphesiz hem bireysel hem de takımlar arası rekabetin artmasına yol açmaktadır. Çalışma sırasında performansı artırma amacına yönelik olarak uygulanan rekabet baskısı yine kuruculardan Sevgi'nin şu sözlerinde belirgindir:



*“Hem bireysel rekabet, hem de gruplararası rekabet söz konusuydu. Çalışanları onarlı gruplara bölüyorlar. Bireysel hatalarda gruptan baskı geliyor bu sefer..”*

Özellikle yarı-yapılandırılmış mülakatlarda “Çalışma koşullarınızdan biraz bahseder misiniz?” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar oldukça benzerdir.

*“Görev tanımının yapılmamasından kaynaklı pek çok işle uğraşıyoruz. Muhattap olduğumuz insanlar pek sevimli değil ve biz bunlara karşı belirli bir tarzda konuşmak zorundayız. Çünkü denetleniyoruz. Yığınla hakaret yiyoruz. Çalışma saatleri çok uzun. İşyerinde toplam üç vardiya var. Bazen arka arkaya iki vardiya aldığımız oluyor. Bazen 17 saat çalışabiliyoruz. Telefonun çalmasını istemiyoruz artık. Gece mi gündüz mü, sabah oldu mu, hangi gündeyiz karıştırdığımız oluyor”* (Serkan, 23)

Bir bankanın çağrı merkezinde çalışan katılımcılardan bir tanesi de süreci şöyle anlatmıştır :

*“Çalışma koşulları..Diğer banka koşullarına göre daha iyi. Baskı var ama son zamanlarda kalktı üzerimizden. Psikolojik baskı devam. Mutsuz bir çalışan görünümü var. Mutlu gözükmeye çalışan, rol yapan..Kötü duruma alıştırılma psikolojisi var. 9 saat çalışıyoruz. Çene kaslarımız yorulabiliyor. Baş ağrısı, kekeleme. İletişim bozukluğu ortaya çıkıyor.”* (Esra, 25)

İki katılımcı da konuyla ilgili görüşlerini şu şekilde belirtmektedir :

*“Mola kullanımı çok büyük sorun. Özellikle sigara içen bir insan için. Ya sigara içebiliyorsun ya da tuvalete gidebiliyorsun. Bunun hesabını yapıyorsun. Bir diğer konu satış baskısı. Patlak data dediğimiz bir şey var. Aranmış müşteriye verip yedi-sekiz satış yapma baskısı dayatıyorlar. Adam daha önce aranmış zaten. Kampanyaların senin potansiyelinle alakası yok. Gördüğümüz muamele çok kötü.”*(Okan, 26)

*“Satış baskısı, meşgulde kalma süresi..Bunları tutturamadığında takım liderinden baskı yiyorsun. Bunların hepsi senin primini de etkiliyor. Takım liderinin de primini de etkiliyor.”*(Zehra, 23)

Teknolojik gelişmelerin hız kazanması ve hizmetler sektörünün gelişmesiyle birlikte müşteri hizmetlerinin işlevlerinin standartlaşması, yapılan işin vasıfsızlaştırıcı etkisi ve sürecin “insansızlaşması” akademik çalışmalara da konu alan sorun alanlarından (Russell, 2002: 469). Bu süreci odak grup çalışması katılımcılarından Pelin:

*“Bir gün Doğulu ve yaşlı bir bey aradı. Ben konuşurken sürekli tuşlara basıyordu. En sonunda sesimi duyurabildim ve ne yapması gerektiğini anlatmaya başladım. O sırada arayan kişi duraksadı ve ‘Sen robot değil miydin’ diye sordu bana..”* diye belirtmiştir

Görüşme yapılan katılımcıların çoğunluğu çalıştıkları işyerinde dışardan gelen çağrılara cevap vermekte, ancak kimi zaman projelere göre dışarıya da arama yapabilmektedirler. Bu durum da baskıyı artıran bir rol oynamaktadır.

Çağrı merkezinde yapılan iş, işin doğası gereği çok uzun sürelerle yapılacak bir iş değildir. Dolayısıyla çalışanların kariyer planında yer alan bir iş değildir. Çağrı merkezinde çalışmayı genellikle üniversiteden yeni mezun olmuş ya da halen üniversite öğrencisi olan gençler, düzenli bir iş bulana kadar bir basamak olarak görmektedirler. Nitekim katılımcıların tamamına yakını yaptıkları işi, uzun süreli çalışabilecekleri bir iş olarak görmediklerini, zamanı gelince ayrılacaklarını, çünkü kariyerlerinin bir parçası olarak görmediklerini belirtmişlerdir. Yalnızca bir katılımcı,

*“Benim çağrı merkezine girme sebepim bu alanın çok örgütsüz olması. Bazı sektörlerde örgütlenmenin şart olduğunu düşünüyorum. Örgütlülük söz konusu olduğunda daha uzun süre çalışırım ama çok da kariyer odaklı düşünmüyorum.”*(Zehra, 23) konuya farklı bir bakış açısı getirerek araştırmanın konusu açısından da ilginç bir örnek oluşturmuştur. Zira Türkiye’de işçi sınıfının örgütlenmeye bakışının çok da olumlu olmadığı düşünüldüğünde söz konusu çalışanın örgütlenme faaliyetlerinin içinde aktif bir rol oynamasının kaçınılmaz olduğu düşünülebilir. Tam da bu doğrultuda, bu çalışan ilerleyen zamanlarda derneğin ve daha sonra da sendikanın kurucu ekibiyle birlikte en önde hareket eden ekipte yer almıştır.

Katılımcılara normal bir günde kendilerini baskı altında hissedip hissetmedikleri sorulmuş, hissediyorlarsa hangi yönlerden baskıyı yaşadıkları anlaşılmaya çalışılmıştır. Verilen cevaplar çoğunlukla performans kriterleri üzerinde yoğunlaşmış, gelen çağrılar

yoğunluğu, hata yapma korkusu gibi başlıklar da görüşmeler sırasında vurgulanan noktalar olmuştur. Bir diğer cevap da molaların yetersiz bulunması üzerine olmuştur.

Araştırmanın sorunsalını oluşturan çağrı merkezlerinde denetim mekanizmaları ve çalışanların bu denetime karşı oluşturdukları başa çıkma mekanizmaları, genel olarak çalışma koşullarını algılayış biçimlerinden bağımsız bir konu değildir. Çünkü çalışanlar çalışma koşullarından bahsederken, denetimin boyutlarını da ister istemez gözler önüne sermektedirler.

Bu durum banka çağrı merkezi çalışanın şu sözlerinde oldukça belirgindir.

*“Şu anda yöneticimiz de bizimle aynı katta. Sabah günaydın diyerek bile giremiyoruz o yüzden. Molanı beş dakika aşsan performanstan düşülyüyor. Log in – log out süresi var bir de. Beş dakika geç girsen beş dakika fazla çağrı alıyorsun.”*(Esra, 25)

Katılımcının sözünü ettiği ‘log in-log out’ teknolojisi, bir bakıma fabrika sisteminde giriş çıkış saatlerini kayıt altına alan düzenin gelişmiş bir biçimidir. Çalışan bilgisayarını açtığı anda ‘log in’ olmakta, bu sayede işe başladığı saat kesin olarak belirlenmektedir. Böylece duraksamaları, çağrı bekletme, çağrıda kalma süreleri de otomatik olarak kaydedilmektedir. Vardiyasına ne kadar geç başlarsa o süre kadar geç ‘log out’ olabilmektedir.

Katılımcıların iki tanesi de müdürlerinin çağrı cevaplama sırasında masalar arasında dolaşarak kendilerini dinlediğini ve bu durumun kendilerini baskı altında hissettirdiğini belirtmişlerdir. Ayrıca bu işçilerin çalıştığı çağrı merkezi, çalışma koşulları açısından da ilginç bir örnek oluşturmaktadır. Söz konusu işyerinde 20 kişi çalışmakta ve emek sürecinin denetimi basit denetim üzerinden sağlanmaktadır. Gelişmiş teknolojiler kullanılmamakta, çalışanlar metinleri önlerindeki kağıtlardan okumaktadırlar. Çalışanların kulaklıkları bulunmamakta, bu durum herkesin aynı anda konuşması durumunda ortamda gürültüye sebep olmaktadır. Ancak her ne kadar çalışanlar denetlendiklerden ötürü rahatsız olsalar da, teknik denetimin ileri boyutlarda olmaması, çalışanların memnuniyetsizliğini de azaltmaktadır.

## 2. Gerçeğe Çağrı Merkezi ve Derneğe Giden Süreç

Bir önceki bölümde kuruluş sürecine genel olarak değinilen ‘Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği’ne, örgütlenme mücadelesine, varolma mekanizmalarına bu bölümde toplanan veriler ışığında daha ayrıntılı olarak değinilecektir.

Bu çalışmanın örnek olayı olarak seçilen dernek, [www.gercegecagrimerkezi.org](http://www.gercegecagrimerkezi.org) adıyla 2006 yılından bu yana, ‘Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği’ olarak da 2008 yılından itibaren mücadelesini sürdürmektedir. Başlangıçta internet sitesi aracılığıyla yaşanan deneyimlerden hareketle, çağrı merkezlerinde çalışanlar ve diğer emek hareketleriyle doğrudan ilişkiye geçilmesi için dernekleşme sürecine gidilmiştir. Çalışma koşullarında değişiklik yapabilmek, çalışanlara kurumsal bir yapıyla birlikte mücadele edebilme yollarını gösterebilme amacıyla dernek faaliyetlerine başlanmıştır.

Kuruluş aşamasını kuruculardan Ekin şöyle anlatmaktadır:

*“Biz genel olarak çalışma hayatı ve buradaki hak ihlallerine yabancı değildik ve sektörle ilgili neler yapılabileceğini düşünmeye başlamıştık o dönemde. Bu süreçte deneyimlerimizi birbirimize anlatarak toplantı yapmaya başladık. Oradan bu insanlara web sitesi ile ulaşabiliriz sonucu çıktı.”*

Dernekleşmeden önce internet sitesi olarak gizli bir örgütlenme yürüten kurucuların bu sürece yaklaşımları da şu şekildedir:

*“...İnternet üzerinden örgütlenmek bir zorunluluktur. Sonuçta çağrı merkezi çalışanları internete kolay erişebilen, çalışma sürelerinin büyük bir bölümünü internet başında geçiren insanlar. İnternet kullanıcılığı onların kültürleri içinde var”.*

*“... kuruluş aşamasında en rahat iletişim yolunun nasıl olabileceğine yönelik düşündük. Bu insanların önünde madem bilgisayar var ve madem IT kullanıcısı o zaman en etkin yol da bir web sitesi kurmaktır diye karar verdik...”*

Kuruluş aşamasında oldukça gizli faaliyet yürüten kurucuların, çalışanların adlarına veya herhangi bir iletişim adresine internet sitesinde rastlanmamaktaydı. Bunun sebeplerinden bir tanesi başlangıçta böyle bir örgütlenmenin işveren tarafından bilinmesinin önüne geçmekti. Çağrı merkezlerinde denetim ve gözetim uygulamalarının yoğun olduğunu gerçeğinden hareketle bu tarz bir temasın ve örgütlenme girişiminin

çalışan açısından olumsuz sonuçlarına dikkat çekilmektedir. Kuruculardan Ekin bu konuya şu şekilde yaklaşmaktadır:

*“...üyelerimizle mailleşirken isminizi yazmayın diyorduk. Temas ettiğimiz insanların işini kaybetmesini istemiyorduk. Herhangi bir protesto durumunda işveren bunu görüyor ve çalışan işini kaybedebiliyor...”*

Tüm bu gizlilik enformel örgütlenmenin ilk aşamalarında internet sitesinin ve daha sonra derneğin de logosunda ‘hayalet’ ambleminin kullanılması ile de örtüşmektedir. Kuruculardan Mehmet’e göre:

*“...biz hayalet amblemini hem derneğimizi potansiyel üyeler gözünde sevimli kılmak ve ilgi çekmek için tercih ettik. Tabii bir de Komünist Manifesto’da geçen anlamıyla hayaletin etkisi var...”*

Bu tarz internet temelli bir örgütlenme ilerleyen zamanlarda, siteyle temasa geçen çalışanların oldukça gevşek bağlarla iletişim kurdukları bir platforma dönüşmüş, bu durum da örgütlenmenin kendisinin gerçekliğinin sorgulanmasına yol açmıştır. Ekin bu konuyu şöyle özetlemektedir:

*“...site üzerinden kurduğumuz ilişkilerde bir sorun yaşamaya başladık. İlişkiyi sahici olarak kuramamaya başladık. Yüzünü göremediğimiz ama destek olamadığımız insanlar oldu. Bu ilişkilerin sanal boyutta kalması bizi endişelendirdi. O yüzden de dernek kurmayı istedik. Bir de sendikalarla işçi derneği olarak ilişki kurmak çok daha kolay olacaktı.”*

Bu aşamadan sonra düzenli ve yasal bir zemine oturan dernek, hiyerarşik olarak ise diğer işçi örgütlenmelerinden farklı bir yapıya sahiptir. Bu durumu Ekin:

*“...Örgütte başkan diye bir şey yok. Bizim kurucu ekibimiz bazen genişleyerek bazen daralarak devam ediyor. Ama standart bir dernek gibi mal varlığı olan, üyelerle ilişkileri oldukça formel bir yapıda olmadığımız için yönetici pozisyonları da çok belirgin değil ve esnekliğe sahip. Ancak hiyerarşi olmaması profesyonel olmamak anlamına gelmiyor...”* şeklinde açıklamaktadır.

Dernek bu esnek yapıyı bugün de sürdürmektedir. Kurucu kadro bazen daralarak bazen genişleyerek faaliyetleri örgütlemekte, üyelerin de her türlü eylemde söz sahibi

olmasına imkan verilmektedir. Mehmet bu konuyla ilgili: “Yönetim güçlü, dernek güçlü, sen güçlüsün. Herkes sürecin içinde olmalı.” demektedir.

Ayrıca dernek (<http://www.gercegecagrimerkezi.org/2012/01/1708/>):

- Çağrı merkezi çalışanlarının ırk, cinsel tercih, inanç, din, mezhep, dil ve düşünce ayrımı yapmaksızın, ulusal ve uluslararası düzeyde bir araya gelmelerini ve ortak çıkarları için mücadele etmelerini savunur.
- Klimalı steril bir çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcisinin, bir maden işçisiyle, bir ilkokul öğretmeniyle, bir fırın işçisiyle, çıkarlarının bir ve ortak olduğunu vurgular.

Hedeflerini ise şöyle belirtmektedir:

- Çağrı merkezi çalışanlarının, haklarını öğrenmesi ve kullanmasına yönelik eğitim çalışmaları yapmak, eğitim araçları sağlamak, üyelerine hukuki destek vermek
- Çağrı merkezlerindeki çalışma koşullarını işçiler lehine değiştirmek için araştırmalar yapmak
- Çağrı merkezi çalışanlarını hakları konusunda bilgilendirmek. Bu doğrultuda gerekli olan her türlü bilgi, belge, doküman ve yayını temin etmek.

Bunun gibi gevşek organizasyon yapılarında üyelerin örgütsel bağlılıklarında süreksizlik göze çarpmaktadır. Ayrıca özellikle eylemliliğe katılımı gelip geçicilik göze çarpar. Yani genelde üyeler kendilerini organizasyonel bağlılıklar ile tanımlamazlar. Ancak bu durum organizasyonun etkinliğini belirleyici bir unsur olarak görülmez. Bu bakımdan üyelik standart dernek organizasyonunda olduğu gibi bürokratize edilmiş işlemler ile ifade edilen bir nitelik taşımamaktadır. Gevşek üye yapısı, Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği'nin üye kazanma potansiyelini de geleneksel sendikacılığın prensiplerinden farklılaştırmaktadır. Geleneksel sendikalarda üyeler genellikle direniş eylemlerinin gücüyle, sendikal propagandayla ve işyeri düzeyindeki etkileşimlerle kazanılır. Ancak derneğin üyeleri genellikle bireysel sebeplerle dernekle temasa geçmekte daha sonrasında eylemliliğe katılmakta tereddüt göstermektedirler. Bu durum da derneğin sürdürülebilirliği konusunda soru işaretleri oluşturmaktadır (Baştürk ve diğerleri, 2011).

Önceki bölümlerde sözü edilen işçi merkezlerine benzer bir şekilde derneğin de, üye sayısının 500 veya daha altında olduğu tahmin edilmektedir. Tahmin edilmektedir çünkü üye sayıları eylemliliğe göre değişiklik göstermektedir. Örneğin işçi merkezleri, üye sayısını örgütün gücü konusunda merkezi bir konuma yerleştirmemekte, niteliğin, nicelikten daha önemli olduğu görüşünü savunmaktadır (Fine, 2005b: 444). Yine derneğin kurucularıyla gerçekleştirilen odak grup görüşmelerinde de belirtildiği gibi:

*“Önemli olan işçileri sürece dahil edebilmek. Bunların hepsi çoğalma perspektifi. Dernek olarak söylediğimiz sözü ne kadar üstlendiğimiz önemli. Ne kadar oluşan kültürü değiştirebildiğimiz.”*

İşçi merkezleri gibi, Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği de sendikalardan farklı bir şekilde zorunlu üyelik anlayışına göre hareket etmemektedir. Herhangi bir çağrı merkezi çalışanına destek sunabilmek noktasında üye olup olmamak önemini yitirmektedir. Ayrıca üyelik aidatlarına bağlı bir finansal sistemleri de yoktur.

Tüm bu yapısal özelliklerinin dışında derneğin var olan sendikalarla bağlantıları ve ilişkileri, kuruluş aşamasında, sendikalaşma yolundaki motivasyonları da ilgi çekicidir. Bu noktada belirtilmelidir ki, yapılan boylamsal çalışmanın sonuçlarına göre, kurucuların ilk yıllarda sendika olmaya bakış açıları ve Sendikalar Kanunu’ndan sonraki süreçte sendika olmaya kadar giden süreçteki algıları farklılık göstermektedir. Örneğin ilk grup odak grup görüşmelerinde sendika olmak ile ilgili Ekin şu yorumu yapmıştır:

*“Sendikanın amacı daha fazla üye sahibi olmak ama bizde böyle bir şey yok. Çünkü insanlar vardiya usulü çalışıyor. Birbirleriyle konuşmaları bile mümkün değilken, haydi örgütlenelim demek çok zor. Aynı zamanda bizim yaptığımız eylemler sendikanın yapmak istemeyeceği türde eylemler”*

Dernek ayrıca kuruluştan itibaren sendikalarla iletişim kurmuştur. “Devrimci İletişim ve Çağrı Merkezi Çalışanları Sendikası”ndan önce, çalışanları buldukları işkolundaki yetkili sendikaya üye olmaları konusunda desteklemiştir.

Kurucular ile yapılan ikinci grup odak grup görüşmelerinde, neden sendika yerine ilk aşamada dernekleşme yoluna gidildiği sorusuna herkesin farklı bir cevabı olmuştur. Özellikle sendika olmak konusunda kimsenin bir itirazı olmadığı belirtilmiş ancak bunun nasıl olacağı konusunda farklı yollar olduğu vurgulanmıştır.

*“Biz işe yarayacak bir örgüt kuralım dedik. İnsanları bir arada tutabilmek için insanların işine yaramak gerekiyor. Bu işe yaramanın en hukuki görünümü sendika..Biz bir form aradık. Sendikalaşmak aslında kolaydı. Ama biz bu barajları aşamıyorsak toplu sözleşme yapamıyoruz. Toplu sözleşme yapamayınca da aslında fiilen dernekten farkımız olmuyor. Statüsü olan ama o statüden doğan haklarını kullanamayacak bir sendika olmaksızın bu şekilde örgütlenmek daha kolay oldu”*

Bahsedilen barajlar sendikalar kanununda, toplu iş sözleşmesi imzalayabilmek için bir sendikanın söz konusu iş kolunda sahip olması gereken üye sayılarına yöneliktir. Yeni sendikalar kanunuyla barajlar aşağı çekilmiş ise de hala korunmaktadır.

Burada ilginç bir nokta, Eylül 2012’de yapılan bu odak grup görüşmesinde kurucuların yaptığı şu yorumdur: *“Barajlar değişmediği için bizim için sendika olmak hala anlamsız. Hala sendika olmak, toplu sözleşme yapmaya götürmüyor bizi. Toplu sözleşme yapmayan bir sendika anlamsız olacağı için dernek olduk.”* Ancak bu görüşlerine rağmen daha önce belirtilen sendikalar kanunu ile ilgili yasadaki kısa bir süre sonra sendikalaşma yoluna gitmişlerdir.

*“Biz sendika olmayacağız ya da ille de sendika olacağız demiyoruz. Mesele işe yarar bir örgüt olmak. Bunu hem yasal hem de kendi iç işleyişimize uygun bir formda gerçekleştiriyoruz. İşe yarar olmak için ilk önce örgütlenmek gerekiyor...”*

İşe yarar bir örgüt olmak hiç şüphesiz etkin örgütleyebilme kapasitesi ile ilgili bir durumdur. Bu örnekte örgütlenme faaliyetleri enformel hareket edebilmenin getirdiği rahatlık ile hız kazanmaktadır. Kuruculardan Ekin, enformel örgütün temsiliyet boşluğunu doldurması ve sendikalarla ilişkiler konusunda şu yorumu yapmaktadır:

*“Sendikaların düşüşü bu tarz emek hareketlerinin boşluğu doldurmasını belki sağlar. Ama onları bir trend haline getirir mi? Ondan çok emin değilim. Çünkü, sendikal hareketin düşüşü, emek hareketinin total bir düşüşü anlamına gelir. Ona yönelik bakışın düşüşü anlamına gelir. Bir boşluğu dolduruyorsun. O boşluğu doldururken de daha esnek hareket edebiliyorsun. Sendika gibi yasal kısıtların olmuyor. Asıl sorun emek hareketinin genel olarak güç kaybetmesi.”*

Kurucuların görüşlerine dayanarak, ilk aşamada dernek ya da sendika olmak konusunda belirgin bir tercih yapılmadığı, bir bakıma yalnızca yasal kısıtlardan dolayı



dernekleşme yoluna gidildiği söylenebilir. Ancak bir kere enformel olarak örgütlendikten sonra bu yolla örgütlemenin daha kolay ve etkin olduğunu da kabul etmektedirler.

### **3. Kolektif Eylem ve Aktiviteler**

#### **a. Örgütlenme**

Çağrı Merkezi Çalışanları Derneğinin ilk günden beri yürüttüğü en etkili örgütlenme aracı yukarıda da bahsedilen arama eylemleridir. Bu eylemler çalışanların tam anlamıyla ‘ses çıkarmaları’na bir örnektir. Arama eylemleri genellikle dernek kurucularının belirlediği gün ve saatte üyelerin ve kurucuların biraraya gelerek ilgili çağrı merkezini aramalarıyla gerçekleştirilmektedir. Bu yolla çalışma koşulları kötü olan ya da herhangi bir hak ihlali olan çağrı merkezinde çalışan bir işçi, bu arama sonucunda örgütlenmeye teşvik edilmekte ve yalnız olmadığı, hukuksal destek alabileceği bir dernek olduğundan haberdar edilmektedir. Arama eylemlerinden sonra pek çok çalışan derneğe üye olmak istemekte ve bu yolla hızlı bir örgütlenme potansiyeli sağlanmaktadır.

Derneğin bu eylem yoluyla elde ettiği pek çok kazanım vardır. Bunlara bir örnek olarak özel bir bankanın çağrı merkezine yapılan arama eylemi verilebilir. Bu işyerinde arama eyleminden önce çalışanlara ayakta satış yapma baskısı yapılmakta, gerekli satış kotası doldurulana kadar sandalyeleri verilmemektedir. Bu baskıya maruz kalan bir çalışan dernekle irtibata geçerek koşullardan bahsetmiş ve yardım istemiştir. Bunun üzerine dernek kurucuları ve belirli sayıda üyeden oluşan bir grup bankanın çağrı merkezine arama eylemi düzenlemiştir. Yapılan aramaların işverence dinlenmesi sonucu, bu uygulamadan vazgeçilmiştir.

Mülakat yapılan kişilerden biri söz konusu işyerinde çalışmakta ve olayı şu şekilde anlatmaktadır:

*“Ayakta satış..Koltukların çekiliyor. Hedefini tutturmadıkça oturamıyorsun saatlerce. Buna karşı bir arama eylemi yapıldı ve firma geri adım attı. Bu sayede çalışanlar da dernekten haberdar oldular.*

*Bununla ilgili bir de dış satışta (outbound)yaşanan bir olay var. Satış yaparken kız bayılıyor. Benim de başıma geldi. Satış yapmadan molaya çıkamıyorum. Ayaktayım. Korkunç..”(Esra, 25)*

Bunun dışında derneğe üye çalışanlar, işyerlerine derneğin stickerlarını veya hak talebi içeren stickerları yapıştırarak diğer çalışanları dernekten haberdar edebilmektedir. Ayrıca bu stickerlar ve periyodik olarak yayınlanan el ilanları da çeşitli işyerlerinin kapısına gidilerek, üye ve kurucular tarafından dağıtılmakta, çalışanlarla yüzyüze temasa geçilmekte ve örgütlenme faaliyeti gerçekleştirilmektedir. Bu noktada belirtilmesi gereken bir durum, internet sitesi ile başlayan ve daha sonra dernek yapısına kavuşan bu hareketin ilk yıllarında gizlilik temel hedefken, edinilen kazanımlar ve yoğun çalışan desteğiyle gelinen noktada üyelerin ve çalışanların tereddütsüz kendilerini gösterebilme aşamasına gelmiş olmalarıdır. Öyle ki kurucular artık ulusal gazetelerde röportaj vererek, radyo yayınlarına çıkarak hem spesifik bir çağrı merkezindeki olumsuzluğu kamuoyuna duyurabilmekte hem de örgütlenme çağrısında bulunabilmektedir.

Örgütlenmeye yönelik olarak son zamanlarda gerçekleştirilen bir diğer faaliyet de Anadolu’da hizmet veren çağrı merkezlerine kurucuların bizzat giderek oradaki sorunları dinlemesi ve çalışanları dernekten haberdar etmesidir.

Bu konuyla ilgili olarak kuruculardan Mehmet şöyle demektedir:

*“Bizim gücümüzün kaynağı insanlar. İnsanları örgütlememiz gerekiyor. Onlara bir şey vermemiz lazım. Sosyal ihtiyaçlar, biraradalık, haklarını öğrenme, değersiz olmadığını hissetme, o problemi sadece kendisinin yaşamadığını hissetme ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi iddiası..”*

Ancak Türkiye’de çağrı merkezlerinin dağınık yapısı, örgütlemeyi zorlaştıran bir unsurdur. Hatta Ekin derneğin ilk aşamasındaki hayalet örgütlenme modeline gönderme yaparak artık çalışanların da hayalet gibi olduklarını, çağrının nereden cevaplandırıldığının belirsiz olduğunu söylemiştir. Bu parçalanmışlığın örgütlenmeyi çok etkilediğini belirtmiştir.

Araştırmacının derneğin toplantılarında yaptığı bir başka gözlem de kurucuların, özellikle problemlili işyerleri ile temasa geçmenin dışında tüm işyerlerine ulaşmanın yollarını aramalarıdır. Bu konuda çalışanları dernekten haberdar etme ve örgütlenme yolu olarak işyeri temsilcisi sistemini geliştirmekten bahsedilmiştir. İşyeri temsilcisi yoluyla

örgütlenme aynı zamanda, çalışanları işyerinde örgütleyebilmenin de anahtarıdır. Ancak bu konuda henüz bir gelişme sağlanamamıştır.

## **b. Yasal Destek Sağlama**

Dernek, kendisine bağlı çalışan gönüllü avukatlar yardımıyla çalıştığı yerle sorun yaşayan çalışanlara hem hukuki bilgi sağlamakta, hem de gerekli görülen durumlarda dava açmalarına yardımcı olmaktadır.

Bu duruma örnek teşkil edebilecek bir olay yakın dönemde yaşanmıştır. Türkiye'nin en büyük GSM operatörüne hizmet veren dış kaynak (outsorce) çağrı merkezinde meydana gelen hukuksuzluk ve sonrasında verilen hukuk mücadelesi, derneğin en çarpıcı kazanımlarından birisi ile sonuçlanmıştır. Söz konusu firma, GSM operatörü dışında, bakanlıklar da dahil olmak üzere pek çok kamu kurumunun da çağrı merkezi hizmetlerini yürüten Türkiye'nin en eski çağrı merkezlerinden biridir. İşten ayrılan bir işçi tam zamanlı (full-time) çalıştığı halde, sigorta primlerinin yarı zamanlı (part-time) olarak yatırıldığı farketmiş ve dernekle temasa geçmiştir. Bunun üzerine derneğin olayı internet sitesinden duyurması ile pek çok eski çalışanın primlerinin eksik yattığı halen çalışmakta olanlarda da benzer durumların yaşandığı tespit edilmiştir. Dernek avukatları aracılığıyla, hak kaybına uğrayan 208 çalışan adına işveren ile görüşmüş ve eksik primlerin tamamlanmasını talep etmiş, aksi takdirde yasal yollara başvurulacağı uyarısını yapmıştır. Bu görüşme üzerine firma, geriye dönük ödemelerin yapılmasını, Sosyal Güvenlik Kurumu'nun kayıtları incelemesi koşuluna bağlamıştır. Bu süreçte olay gazetelerde yer alarak kamuoyuna da duyurulmuş, hatta TBMM'nde bile tartışılmıştır. Sonuç olarak, firma eksik yatırdığı primleri çalışanlara ödemiş ve süreç bu şekilde sona ermiştir. Hiç şüphesiz bu olay derneğin en anlamlı kazanımlarından biridir.

Bu örnekle ilgili olarak kuruculardan Ekin şöyle bir yorumda bulunmuştur:

*“Bu olayda sendikaların nasıl tavır alacağı çok net değildi. O işleyiş içine oturtamıyor böyle bir durumu. Burada eski çalışanlar söz konusu. Bunları örgütlemenin gereksizliğine yönelik bakış var. Mevcut çalışanı bile örgütlemek zor bir iş. Biz ise şöyle dedik arkadaşlara: Bu olay bütün çağrı merkezi sektörünü*

*etkileyen bir olay. Buna bir tepki verilmezse bu bütün çağrı merkezi çalışanlarını etkileyecek. Genellikle sendikalar başka ufak tefek problemlerle uğraşiyor ve bu bakış açısını geliştiremiyor.”*

Bu konuyla ilgili bir de arama eylemi düzenlenmiş, araştırmacı da bu eylemde gözlemci olarak yer almıştır. Eylem, hak kaybına uğrayan çalışanların, Sosyal Güvenlik Kurumu'nun çağrı merkezini arayarak şikayet kaydı oluşturmaları amacını taşımaktadır. Ancak olayın ilginç boyutu, kuruma çağrı merkezi hizmetini, söz konusu hak ihlalini gerçekleştiren dışkaynak firma sağlamaktadır. Yani bu yolla hem çağrıyı cevaplayan çalışanlar bağlı buldukları firmanın usulsüzlüğü ile ilgili bilgilendirilmiş, hem de dernekten haberdar edilmiştir.

Derneğin hukuki destek sağladığı diğer durumlar genellikle çalışma koşullarına yönelik bireysel direniş mekanizmaları ile ilgili olmaktadır. Örneğin derneğe üye çalışanların büyük bir çoğunluğu, çalışma koşullarının yıldırıcılığına karşı direniş stratejisi olarak üst üste rapor alma yoluna gitmektedir. Bu durum çalışmayı reddetme yoluyla direnmeye örnek gösterilebilir. Burada amaç işverenin kendisini işten atmasını sağlayarak tazminatını alabilmektir. Dernek bu noktada yasal olarak rapor alabilmenin sınırlarını ve yolları konusunda bilgilendirmekte, yasal olmayan yollardan işten çıkarılanlara ise avukatlık desteği sağlamaktadır.

Görüşülenlerden bir çalışan bu duruma şöyle örnek vermektedir;

*“Rapor almak taktik olmuş artık. Mesela 30 gün rapor alıyor. Bir eğlence var şirketin düzenlediği, oraya geliyor, raporlu olduğu halde. İşten atıldı sonunda. Bunu bilerek yaptı aslında. Tazminatını alıp gitmek için.”*(Sevda, 26)

İşten atılıp tazminat almak için yapılan bir harekete örnek de şöyledir:

*“Bir akşam işten çıkmamıza 5 dakika kala mesaidesiniz diye bildirdiler bize. Sonra da mail geldi, özveriniz için teşekkür ederiz gibisinden. Bizim esprili bir arkadaş da ne demek iki saat değil, dört saat daha çalışırız diye geri mail atmış. Bunun üzerine atıldı işten.”*(Esra, 25)

Görüşülenlerden bir diğeri de rapor alarak işe gitmemektedir:

*“Yıldırımaya çalışıyorlar. Ben de rapor alıp gitmiyorum. Alabildiğim kadar alacağım. İnsana farklı bir çıkış bırakmıyorlar.”* (Burçak, 26)

### c. Kolektif Bilinç Oluşturma

Derneğin örgütlenme ve yasal destek dışında kamu oyunu bilgilendirme ve çalışanların kolektif bilincini artırmaya yönelik bir diğer faaliyeti ise internet sitelerinde periyodik olarak yer verdikleri “sızıntı”lardır. Derneğin internet sitesinde sızıntılarla ilgili olarak:

“Çalışma koşullarına ait her türlü veriyi sızdıracacağız. Ücretleri, çalışma saatlerini, yemeği, servisleri, ortamdaki gürültüyü, dinlenme odasında uyuklama opsiyonunu, anlaşmalı kuaförü, tuvaletlerdeki kuyruğu, beş senedir filtresi değişmeyen klimayı, iş yoğunluğunu vs iyi ve kötü her ne varsa sızdıracacağız.” bilgisi verilmektedir.

Sızıntılara konu olan çağrı merkezlerinin çoğunluğu dış kaynak hizmet sağlamakta ve Türkiye'nin farklı şehirlerinde yer almaktadır. İnternet sitesinde yer alan sızıntılar yoluyla çalışma koşullarından diğer çalışanların da haberi olmakta, bu yolla Anadolu'daki pek çok çalışanla temasa geçilmektedir.

Sızıntılar, derneğin enformelliğinin en önemli göstergelerinden biridir. Bu yolla çalışanlar arası bilgi ağı oluşmakta, işverenin de dikkati kötü çalışma koşullarının uyandırdığı rahatsızlığa çekilmektedir. Kuşkusuz bu tarz direniş mekanizmaları sendikaların eylem dinamikleri içinde rastlanılan türden değildir.

## 4. Dernekle Temasa Geçme Nedenleri

Bu kısımda, derneğin etkinliği ve uzun süreli sürdürülebilirliğinin üyelerin ya da çağrı merkezi çalışanlarının dernekle temasa geçme nedenleri ile bağlantılı olduğundan hareketle kuramsal temellendirme işçilerin sendikaya üye olma nedenlerine ilişkin yaklaşımlar üzerinden yapılabilir. Sendikalara üyelik,

- geleneksel kolektivist,
- kolektivist/sosyal,
- araçsal

- kariyerçi/ araçsal nedenlerle gerçekleştirebilmektedir (Taylor ve diğerleri, 2009: 27)<sup>21</sup>.

Ancak burada dernek örneğinde üyelik ya da iletişime geçme nedenlerinin, sendikaya üyelik nedenleri ile benzerlikler gösterse de enformel dinamikler çerçevesinde farklılıklar göstereceği de belirgin bir gerçekliktir. Dolayısıyla söz konusu nedenleri akılda tutmakta yarar olmakla birlikte, aynı çerçevede değerlendirmekten kaçınılmalıdır.

Bu çerçevede örgütlenmeyle ve derneğin sürdürülebilmesi ile ilgili olarak en önemli konulardan biri de üyelerin bireysel mi yoksa kolektif sebeplerle mi dernekle temas geçtikleri sorunudur. Çünkü bireysel sorunlarla dernekle temas geçildiği zaman ya da sorunlu çalışanlarla iletişime geçilmesi durumunda, söz konusu sorun ortadan kalktığı zaman üyenin de dernekle temasını kesmesi söz konusu olmaktadır. Derneğin sürdürülebilmesinin koşullarından biri hiç şüphesiz kolektif sebeplerle örgütlemeyi başarabilmektedir. Bu konuda Ekin'in sözleri dikkat çekicidir:

*“Çalışanlar farklı sebeplerle geliyor. Bizim problemlerimizden biri sorunlu işçilerle temas geçiyoruz ve bu adam bir süre sonra işten ayrılıyor. Hedefimiz çalıştıkları dönemde temas geçmek. Bunu yapabilirsek çalışma hayatı boyunca karşılaşabileceği sorunlarla baş etmesini de sağlayacağız. Ama bizde genellikle sorunlu bir çalışanla temas şeklinde oluyor. Bireysel sorunla bize müracaat etse dahi, biz bunun çözümünün kolektif mücadele ile olacağını söylüyoruz. Buna enerjisi olmayınca örgütlenmede sorun çıkıyor. Bir kere insanlarda işçi örgütü diye bir algı yok. Sen hiç yoktan birşey anlatmaya kalkıyorsun. İşçi örgütü ne yapar?”*

Mehmet de:

*“Tabii bireysel bir çıkara yönelik geliyor ama örgütlü harekete güvenerek geliyor. Örgütlü hareket etmeye açık. Bazıları örgütlü hareket etmek adına direnç gösteriyor. Alternatif olarak insan kaynaklarını gösteriyorlar. Ama diğerleri onu da*

---

<sup>21</sup> Taylor ve diğerlerinin sınıflamasına göre, *geleneksel kolektivist* eğilim, sendikalara yönelik sınıf bilincinden kaynaklanan bağlılık üzerine temellenir, *kolektivist/sosyal* eğilimde ise çalışma koşullarını düzeltmeye yönelik olarak ortak hareket edilmesi gerektiği inancına göre üyelik gerçekleşir. *Araçsal* eğilim bireysel ya da kolektivist olabilirken esas amaç, sosyal haklar üzerine sendika üzerinden bilgi edinilmesi ve ücret ve koşulların sendika aracılığıyla düzeltilmesidir. *Kariyerist/araçsal* nedenler ise adından da anlaşılacağı gibi sendikaya üyeliğin kariyer gelişimi için fayda sağlayacağı görüşü hakimdir. Bu sınıflamanın Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere uyarlanabilecek yönleri olduğu gibi, örgütlenme kültürü açısından uyumsuz olan tarafları da vardır. Ayrıca tüm bu eğilimler arasında ayırım yapmak ve kesin sınırlar koymak çok kolay değildir. İşçilerin sendikaya üye olma nedenleri bu eğilimlerden farklı bir amaçla gerçekleştirebileceği gibi, birden fazla eğilim birarada da etkili olabilmektedir.

*ikna edebiliyorlar. Bireysel sorulara örgütlü olmak gerekir şeklinde cevap veriyoruz. Sonunda çalışma hayatlarında bir risk alarak derneğe üyelik formunu dolduruyorlar. Benim bir bireysel çıkarım var dese bile bunu tek başıma savunmayayım diyor.”*

Yapılan yarı-yapılandırılmış derinlemesine mülakatlarda da üyelerin dernekle nasıl temasa geçtikleri sorusunun ardından hangi sebeple temasa geçtikleri ve kolektif örgütlenmeye bakış açıları anlaşılmaya çalışılmıştır. Bir üye bu konuda şöyle demektedir:

*“Ben belki tek başıma bir şey yapamam ama x firmasındaki bir haksızlığa karşı ses çıkarabilirim belki. Eylemlere o yüzden katılıyorum. Sadece kendim için değil diğer çalışanlar için de birşeyler yapmak istiyorum. Sesim oluyor burası benim.” (Esra, 25)*

Bir diğer üye de kolektif hareket edilmesi konusunda oldukça kesindir:

*“Kolektif hareket edelim dernek olsun sendika olsun ya da tamamen enformel bir grup olsun hiç fark etmez. Yeter ki birlikte hareket edelim. Örgütsüz güç, güç değildir.”(Okan, 26)*

Bu üye gibi sol eğilimli diyebileceğimiz bir diğer üye de çağrı merkezinde çalışma ve dernekle temasa geçme sebebini şöyle açıklamaktadır:

*“Benim çağrı merkezine girme sebepim bu alanın çok örgütsüz olması. Bazı sektörlerde örgütlenmenin şart olduğunu düşünüyorum. Örgütlülük söz konusu olduğunda daha uzun süre çalışırım ama çok da kariyer odaklı düşünmüyorum... Dernek de olsun, sendika da olsun. İkisi de olsun. Ama ilerleyen süreçte tüm sektörleri kapsayan bir sendika olsun. Toplu iş sözleşmesi imzalamak temel amaç olmalı.”(Zehra, 23)*

Aynı üye geleneksel sendikacılık ile ilgili de ilginç saptamalar yapmaktadır:

*“Bugün geleneksel anlamda sendikalar hiçbir işkolundaki ihtiyacı karşılamıyor. Çağrı merkezindeki hiç karşılamaz. Çünkü karşısında çok genç ve dinamik bir işçi yığını var. Örgütlenme bilinci çok zayıf ama onun yanında canı yandığında harekete geçme bilinci de daha fazla..Dolayısıyla sen 60'ların 70'lerin sendika bilinciyle gidersen o insanları örgütleyemezsin. Sermaye yönetim modelini değiştiriyorsa sen de orada direniş modelini değiştireceksin.”*

Ancak bu yönde bir kolektif eylem bilinci, üyeler arasında çok yaygın değildir. Genellikle bireysel bir memnuniyetsizlik, hak ihlali ya da problem sonucu dernekle temasa geçilmekte, sorun çözüldükten sonra da genellikle iletişim kesilmektedir. Bu durum kurucuların da sorun olarak algıladıkları bir eğilimdir. Üyeliğin devamını sağlayamama nedenleri arasında, sendikacılığın ve kolektif örgütlenmenin güç kaybetmesine yol açan faktörlerden, işsizlik korkusu ve yöneticilerin olumsuz tutumu da sayılabilir. Mobilizasyon teorisi açısından düşünüldüğünde de, işçileri mobilize etmek ve etkili bir emek hareketi oluşturmak açısından derneğin sadece bireysel memnuniyetsizlik ve haksızlıklara karşı ses oluşturması yetmemekte, güçlü bir liderlik yapısı ve kolektif bilinç de oluşturması gerekmektedir. Yine işçilerin çıkarlarının temsilinde önemli bir rol oynayan Amerika’da yer alan işçi merkezlerinin üyelik yapısı düşünüldüğünde, bu örgütlerin üyelerini birarada tutan etkenin farklı bir ülkede aynı milletten, aynı etnik kökenden olma yani göçmenlik statüsü olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak dernek açısından böyle bir aidiyet temelli bir biraradalıktan söz etmek mümkün değildir. Bu durum da derneğin sürdürülebilirliği ve etkinliği açısından soru işaretleri doğurmaktadır.

Bu noktada, 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu’nun yasalasmasından sonra işkollarının yeniden tanımlanması ve ‘iletişim’ işkolu altında çağrı merkezi çalışanlarının da ayrı bir sendika kurabilmelerinin ardından kurulan ‘Devrimci İletişim ve Çağrı Merkezi Çalışanları Sendikası’na, sendikanın güncel faaliyetlerine ve dernekle ilişkilerine yakından bakılabilir.

## **5. Çağrı Merkezi Çalışanları Sendikası ve Güncel Gelişmeler**

Mayıs 2013’te kurulan “Devrimci İletişim ve Çağrı Merkezi Çalışanları Sendikası” büyük ölçüde derneğin kurucu ekibi tarafından idare edilmektedir. Daha önce sözü edilen yasa değişikliği sendikanın kurulmasına imkan vermiş, bunun dışında ‘e-üyelik’ yoluyla sendikaya üyelik kolaylaşmıştır. Ancak e-üyelik beklenen sayıda üye getirmemiş, hatta sistemdeki eksiklikler çalışanların üye olmasını zorlaştırmıştır.

Yeni sendikalar yasasının ardından, sistemde işkollarının ve işkollarına bağlı işyerlerinin belirlenmesi aşamasında pek çok sıkıntı yaşanmaktadır. Bu durum da çağrı merkezi olarak faaliyet gösteren işyerlerinin belirlenmesini ve sendikanın örgütlenmesini



zorlaştırmaktadır. Son dönemde kurucularla yapılan enformel görüşmelerden elde edilen izlenim üye sayısını artırsalar da daha önce sözü edilen toplu iş sözleşmesi barajlarını aşabilmelerinin oldukça güç olduğudur. Ayrıca sendika şu aşamada süreci yönetebilecek profesyonel kadrolardan yoksundur. Kurucu ekibin, bu ilk aşamada zorlandıkları söylenebilir.

Sendika, maddi destekten de yoksun olduğundan, sıkıntıyı aşmak için son dönemde dayanışma geceleri ve buluşmaları düzenlemektedir. Bu durum da varolan üye sayısının yetersizliğinin bir göstergesidir.

Tüm bu olumsuzluklar hiç şüphesiz kuruluş aşamasındaki bir sendikanın karşılaşılabileceği olası sorunlardır. Kuşkusuz yeni bir sendikanın varlığı da olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmelidir. Ancak Türk endüstri ilişkileri sisteminde sendikaların yaşadığı genel örgütlenme sorunları da düşünüldüğünde, çağrı merkezi çalışanları sendikasının etkin ve etkili bir sendikacılığı sürdürüp sürdüremeyeceğini zaman gösterecektir. Sektörde örgütlenme açısından yaşanan sorunların etkisi ve enformel direniş kanallarını muhafaza etme ihtiyacı bu aşamada derneğin de sendika ile birarada varolmasını kurucular açısından bir zorunluluk haline getirmektedir. Daha önceki tartışmalara geri dönmek gerekirse, dernek ‘sendika öncesi’(pre-union) geçici bir form işlevi görmemiş, sendikanın kuruluşundan sonra da varlığını sürdürmüş ve sürdürmektedir. Dolayısıyla her iki örgütün de farklı işlevleri yerine getirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Kuruculardan biriyle yapılan bir gazete röportajında, şu aşamada derneğin örgütsel kapasitesinin daha fazla olduğu belirtilmektedir. Örgütsel faaliyetlerin, hizmetler ve bankacılık sektörlerinde dernek aracılığıyla, iletişim sektöründe ise sendika kanalıyla sürdürülmesi hedeflenmektedir. Sendikanın amacı daha çok barajın aşılması ve toplu sözleşme yetkisi alınması üzerinedir (<http://haber.sol.org.tr/sonuncu-kavga/cagri-merkezi-calisanlari-orgutleniyor-haberi-86897>):

*“Biz dernek ve sendika çalışmalarını ayrı tutmuyoruz açıkçası. Dernekle daha geniş kapsamlı bir kitleye hitap edebiliyor ve ulaşabiliyoruz. Sendikanın çalışma yürütebileceği alanlarsa daha kısıtlı ve belli. Çünkü çağrı merkezlerinin hepsi maalesef iletişim sektörüne girmemekte. Kimi hizmet sektöründe, kimi iletişim sektöründe gözükmekte. İletişim sektöründe olan ve Dev-İletişim-İş kapsamına*

*giren üyelerimizi de doğrudan sendika bünyesine dahil edeceğiz. Önemli olan, çağrı merkezlerinde sendikanın olması, haklarına sahip çıkacak bir toplu iş sözleşmesi yapılması..”*

Yukarıdaki alıntıdan da anlaşılacağı üzere, sistemdeki aksaklıklar farklı örgütlerin farklı formlarda var olmasını gerektirmekte ve temsiliyet boşluğunu birarada doldurma zorunluluğu doğmaktadır. Ancak ‘Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği’nin sendika dışı emek örgütlenmelerine bir örnek oluşturduğu, Türkiye’de çağrı merkezi çalışanları için alternatif bir direniş kanalı olduğu, kuruluşundan bugüne işverenlerin de gözünde görünür hale gelerek bir baskı unsuru haline geldiği açıktır. İlerleyen zamanlarda varlığını sürdürüp sürdüremeyeceği ise, izleyeceği etkin örgütlenme politikalarına bağlı olacak gibi gözükmektedir.

## SONUÇ

Bu çalışmada, emek süreci teorisi perspektifinde çağrı merkezlerinde denetim mekanizmalarının çalışanlar tarafından nasıl deneyimlendiği ve bu mekanizmalara karşı geliştirdikleri direniş pratikleri bireysel ve kolektif boyutlarıyla incelenmiş, çağrı merkezlerinde enformel örgütlenmenin koşulları, sınırları ve sürdürülebilirliği çalışmanın ana eksenini oluşturmuştur.

Bu teorik çerçeveden hareketle Türkiye’de çağrı merkezi çalışanlarının ilk örgütlenme deneyimi olan “Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği” nin örgüt yapısı incelenmiş, boylamsal bir çalışmayla, derneğin kurucuları ile gerçekleştirilen odak grup görüşmelerinin yanı sıra, dernek üyeleri ve üye olmayan çalışanlar ile yarı-yapılandırılmış görüşmeler yoluyla derneğe üye olma sebepleri, direniş mekanizmaları ve kolektif eylemliliklerinin altında yatan nedensellikler anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Bunun dışında derneğin olağan toplantılarına gözlemci olarak katılmış ve örgütlenme faaliyetlerinden, çalışanlarla temas kurma stratejilerine, kolektif eylemlerine ve geleceğe yönelik planlara kadar pek çok açıdan dernek yakından incelenmiştir.

Türkiye’de çağrı merkezlerinin özellikleri ve genel profilinin tartışıldığı bölümde de irdelendiği üzere, işyeri ve çalışan sayıları değişiklik göstermekle birlikte, bugün 1000’den fazla çağrı merkezinde 50.000’in üzerinde kişi çalışmaktadır. İşyerlerinin büyük bir çoğunluğu dış kaynak hizmet vermekte, bu durum da çağrı merkezi hizmeti veren pek çok sektör için maliyet avantajı yaratmaktadır. Kamuda da hizmet kalitesi anlayışı son yıllarda artan oranda yaygınlaşmakta, 2011 yılından bu yana çağrı merkezleri de sağlanan teşviklerden yararlanabilmekte, bunun da ötesinde özellikle doğu illerinde çok sayıda yeni işyeri faaliyete geçmektedir. Tüm bu gelişmeler çağrı merkezlerinin özellikle genç işsizliğine çözüm olarak sunulmasını ve istihdamı arttıran yeni ve parlak bir yatırım alanı olarak algılanmasını kolaylaştırmaktadır.

Ancak hem dünyada hem de Türkiye’deki akademik çalışmaların da özellikle altını çizdiği bir gerçek, çağrı merkezlerinde çalışma koşullarının uzun yıllar çalışılabilecek, kariyer vaadeden bir yapıya sahip olmadığı yönündedir. Gelişmekte olan ülkelerde gözlemlenen ve deneyimlenen tüm ağır koşullar ve daha fazlası Türkiye için de söz konusudur. Kurationsızlık, uzun çalışma saatleri, işin monoton ve stresli yapısı, güvencesizlik,

bireyselleşme, performans kriterleri, sıkı denetim ve gözetim mekanizmaları ve örgütsüzlük sayılabilecek olumsuzlukların başında gelmektedir.

Çalışmada ayrıntılarıyla incelenen ağır ve olumsuz çalışma koşulları, o güne kadar bireysel ve gizli olarak devam eden çalışan direnişinin ve başa çıkma mekanizmalarının kolektifleşmesini zorunlu hale getirmiş, sınırlı bir grup içinde de olsa, çağrı merkezi çalışanları 2006 yılında bir internet sitesi ile başladıkları örgütlenme adımını giderek büyütürken 2008 yılında “Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği” adı altında kısmen formelleştirmiştir. Derneğin ilk yılları da internet sitesinin ilk yıllarına benzer biçimde daha çok kurucu kadronun çabaları ve ulaşabildikleri haksızlıklar çerçevesindeki mücadeleler ile geçmiş, özgün kolektif eylemleri ile daha fazla çalışana ulaşma şansı bulmuşlardır.

Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği, endüstri ilişkilerinin yeni aktörlerinin batıdaki örneklerine, örneğin Amerika'daki işçi merkezlerine benzerliği ile olduğu kadar, Türkiye'nin işgücü piyasasının ve endüstri ilişkileri sisteminin özelliklerinden kaynaklanan farklılığı ile de incelenmeye değer bir örnek teşkil etmektedir. Öncelikle Amerika'da daha çok farklı meslek gruplarından, göçmen işçileri örgütleyen ve çalışanların sesi olan işçi merkezleri, görece daha formel ve etkin bir örgütlenme yapısına sahiptir. Oysaki Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği, başlangıçta, işverenin örgütlü mücadeleye karşı tepkisinin çalışanlar açısından dezavantaj oluşturması ve daha pek çok sebeple, kendilerinin tabiriyle hayalet bir örgütlenme stratejisi izlemiştir. Bu durum örgütlenme potansiyelleri için dezavantaj gibi görünse de bazı yönlerden dernek bunu avantaja dönüştürebilmiştir. Dolayısıyla enformel örgütlenme stratejisi, formelin yani çalışma boyunca belirtildiği gibi sendikal yapının katılımından ve Türkiye örneğinde yasal zorunluluklardan kaçınmak yoluyla daha esnek ve etkili bir mücadele izleyebilmiştir.

Yine işçi merkezlerinden farklı olarak dernek, değişken ve kırılabilir bir üye yapısına sahiptir. Sabit ve belirgin bir üye profiline sahip olmamasının temel sebebi, derneğin üyeliğe bağlı eylemlilikten uzak bir yapıya sahip olmasıdır. Örneğin, herhangi bir kuralsızlığın, hak ihlalinin ya da yasaya aykırı bir durumun tespit edildiği -ki bu çoğunlukla bireysel sıkıntı yaşayan bir çalışanın dernekle irtibat kurmasıyla olmaktadır- işyeriyle temasa geçmek ve o işyerindeki çalışanlar adına yasal mücadeleye girişmek derneğin en önemli kolektif etkinliklerinden ve eylemliliklerinden birisidir. Bu noktada

çalışanın üye olup olmaması, ya da yasal bir prosedürü izlemek önemsizleşmekte, söz konusu hak kaybını telafi etmek birincil hedef haline gelmektedir. Bu durumun dernek açısından yarattığı en büyük sıkıntı, dernekle temasa geçen çalışanların daha çok bireysel nedenlerle başvurmalarından ötürü, örgütlenmenin ve eylemliliğin kolektif bir kimlik bulamamasıdır. Söz konusu çağrı merkezinde hak kayıpları ve kuralızsızlık giderildikten, ya da sürecin başındaki çalışan iş ya da sektör değiştirdikten sonra, dernekle ilişkisini de kesmektedir. Dolayısıyla muğlak ve geçici üye yapısı bir süre sonra derneğin sürdürülebilirliği önündeki en büyük engel haline gelmektedir. Katılımcı gözlem yoluyla dahil olunan tüm toplantılarda edinilen izlenim de bu yöndedir.

Dernek, yine işçi merkezlerinden farklı olarak profesyonel kadrolardan yoksundur ve bu durum da yine derneğin etkinliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Başlangıçtan beri gönüllü bir mücadele sürdüren kurucu ekip, mevcut durumda herbiri başka işlerde ve sektörlerde çalışmalarının da etkisiyle tüm örgütlenme faaliyetini üstlenmekte kimi zaman güçlükler çekebilmektedir. Burada da işin içine yine gönüllü olarak mücadeleye dahil olan çağrı merkezi çalışanları ve dernek üyeleri girmekte, kurucu ekiple birlikte eylemliliği canlı tutmaktadır.

Geçici ve düzensiz üye yapısının bir başka olumsuz etkisi de derneğin aidat yetersizliğinden kaynaklanan maddi açıdan yaşadığı sorunlardır. Ancak bu sorunun kurucular tarafından önemsenmediği ve örgütlenmeye yönelik problemlerin yanında ikincilleştirildiği gözlemlenmiştir.

Türkiye örneğinde enformel bir örgütlenme pratiği olarak değerlendirilmesi gereken “Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği”nin, örgütlenmeye çok da sıcak bakmayan, oldukça genç ve sınıfsal konumları muğlak bir çalışan kitlesini, gözetim ve denetimin son derece yoğun yaşandığı işyerlerinde ve işyeri dışında kolektif bir eylem platformunda buluşturmaları, örneğine rastlanmayan bir durumdur. Her ne kadar kurucu kadronun, sınıf mücadelesi geleneğinden gelmelerinin de etkisiyle, sahip oldukları enerji ve hedefleri ile üyelerin ve üye olmayan çalışanların amaçlarıyla kim zaman farklılaşsa da, derneğin bugüne kadar ki eylemleriyle etkili bir ses oluşturdukları, direniş potansiyelini mobilize ettikleri, fiili ve düzenli bir eylem zemini oluşturdukları yadsınamaz bir gerçektir.

Çalışmanın başından bu yana, kurucu kadronun enformel örgütlenmeyi sürdürülebilir kılmanın yanında, daha formel bir yapıya da ulaşma amacıyla oldukları,

sendikalaşmanın önünde varolan engellerden ötürü bu forma dönüşmedikleri gözlemlenen bir diğer olgudur. Ancak Kasım 2012’de yasalaşan 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu ile birlikte, o güne kadarki en büyük hukuki engel olan çağrı merkezi çalışanlarının ayrı bir işkolu olarak tanımlanmamasından kaynaklanan parçalı yapı ortadan kalkmış ve çağrı merkezleri iletişim işkolunun altına girmiştir. Bu gelişmenin ardından, Mayıs 2013’te, derneğin kurucu ekibi tarafından “Devrimci İletişim ve Çağrı Merkezi Çalışanları Sendikası” kurulmuştur.

Yasanın ardından yeni işkollarının ve işkollarına bağlı işyerlerinin belirlenmesinde pek çok sorun yaşanmış, bu durum da üyeliğin önünde önemli bir engel oluşturmuştur. Kaldı ki, üye sayısını artırabilseler bile, toplu iş sözleşmesi imzalayabilmek için gerekli barajları aşmaları oldukça güç görünmektedir. Tüm bu sorunlar kuruluş aşamasındaki bir sendikanın karşılaşılabileceği olası zorluklardır ve Türkiye’de çağrı merkezi çalışanlarını örgütleyen bir sendikanın varlığı başlı başına çok önemli bir gelişmedir. Ancak, hem dünyada hem de Türkiye’de sendikaların içinde bulunduğu olumsuzluklar yeni sendikanın geleceği açısından soru işaretleri yaratmaktadır. Hem bu nedenle hem de enformel direnişi de muhafaza etme ihtiyacıyla, dernek ve sendika faaliyetlerini birarada yürütmektedir.

Son dönemde yapılan gözlemler ve kurucularla yapılan enformel görüşmelerden çıkan sonuç, şu aşamada derneğin örgütsel kapasitesinin daha fazla olduğu yönündedir. Ancak sendikanın çağrı merkezi çalışanları dışında, iletişim sektöründeki diğer çalışanları da kapsamına alma gayreti, dernek ve sendika arasında bir görev paylaşımı olduğu izlenimi de oluşturmaktadır. Her ne amaçla olursa olsun iki örgütlenme formunun birarada bulunması dünyada örneğine rastlanmayan bir durumdur. Batıdaki örneklerinde enformel örgütlenme yapısı ‘pre-union’ (sendika öncesi) bir form olarak, sendikadan sonra ortadan kaybolmaktadır. Oysa Türkiye’ye özgü bir durum olarak iki yapı birarada bulunmakta ve farklı işlevler görerek, farklı bir boşluğu doldurmaktadır. Literatürde de tartışmalar genellikle, bu iki yapının birlikte hareket edebildiklerinden hareketle, yeni aktörlerin sendikaları tamamlayıcı unsurlar mı oldukları yoksa onların yerini mi alacakları gibi sorular etrafında şekillenmektedir. Mobilizasyon teorisine atıfla, enformel örgütlenmelerin çalışanların çıkarlarını kolektivize etme sürecinde formelleşme eğiliminde oldukları gözlemlenen bir durumdur. Ancak bu durum enformel örgütlenmeler için kaçınılmaz bir sonuç değildir ve olmamalıdır. Bu çalışmanın da örnek olayı olan “Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği” sendikayla birlikte varolması dolayısıyla literatürde yer alması

gereken bir örgütlenme örneğidir. Kaldı ki Türkiye gibi çalışanların temsiliyeti açısından endüstri ilişkileri sisteminde boşluklar bulunan ülkelerde hem formel hem de enformel örgütlerin birarada bulunması bir zorunluluk olarak da düşünülebilir.

Sonuç olarak, “Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği”, çağrı merkezlerinde çalışma koşullarının, emek sürecinin kendine özgü özelliklerinin, denetimin yoğunluğunun ve gözetimin yaygınlığının bir sonucu olarak, çalışanların tüm bu yorucu, yabancılaştırıcı, yalnızlaştırıcı ve gelecekle ilgili beklentiler açısından umutsuzluk yaratan çalışma ortamına karşı, bireysel ve kolektif direnişin eylemliliğe ve örgütlenmeye dönüşmesinin tipik bir örneğini oluşturmaktadır. Çağrı merkezi çalışanları dernekle temasa geçtikten sonra, çoğu zaman yalnız olmadıklarını hissetmekte ve kolektif eylemliliğe sıcak bakmaktadır. Bazı durumlarda bu eylemlilik uzun süreli sonuçlar vermese de varolan koşullarda çalışanların sesi olması, hak kayıpları ve kuralsızlıklar karşısında çözüm olanağı sağlaması dolayısıyla dernek çok önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

Hem derneğin hem de sendikanın sürdürülebilirliğinin ve etkin eylemliliğinin koşulu hiç kuşkusuz örgütlenme mücadelesinin devam etmesinden geçmektedir. Bu noktada, yönetici ve kurucu kadronun profesyonel bir strateji geliştirmesi zorunluluk gibi görünmektedir. Bunun dışında, derneğin örgütlenme deneyiminin, sendikalaşamayan ve kolektifleşme konusunda çeşitli sıkıntılar yaşayan diğer sektörlerde de enformel bir yapıda biraraya gelmenin örneğini oluşturduğu belirtilmelidir. Bugün Türkiye’de, inşaat sektöründe çalışan işçilerin ve ev hizmetlerinde çalışan kadınların da dernekleri vardır ve bu dernekler çalışanların sosyal ve yasal hakları için mücadele vermektedir. İçinde bulunulan ülkenin koşullarında farklı biçimlerde ortaya çıksalar da, her biri farklı bir ihtiyaca cevap verse de sendika dışı enformel emek örgütlenmeleri endüstri ilişkileri ile gelecek tartışmalarda kendine bir yer bulmuş gibi görünmektedir. Bu yeni örgütlenme formunun geleneksel sendikalarla ilişkilerinin nasıl olacağını, gerçekten yeni bir aktör olarak yerlerini kesinleştirip kesinleştiremeyeceklerini ve literatürdeki tartışmaların öngörüsüne uygun olarak sendikaların yerini alıp almayacaklarını ise zaman gösterecektir.

## KAYNAKLAR

- ACKROYD Stephen, THOMPSON Paul (1999), **Organizational Misbehaviour**, London: Sage.
- AKKAYA Yüksel (2006), “İşçi Hareketinin ve Örgütlenmenin İhmal Edilen Alanı veya Bir İmkan Olarak ‘Enformel’ Gruplar/Örgütler”, **Türkiye’de Sendikal Kriz ve Sendikal Arayışlar** (der: Fikret Sazak), Ankara: Epos.
- ANSAL Hacer (1999), “Esnek Üretimde İşçiler ve Sendikalar”, [http://www.birlesikmetal.org/kitap/kitap\\_99/1999-3.pdf](http://www.birlesikmetal.org/kitap/kitap_99/1999-3.pdf), Erişim tarihi: 20.10.2013.
- AVDAN Ataman (2010), From Whom the Phone Rings: The Turkish Call Centre Industry and Experience of Work in Multilingual Call Centre, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Boğaziçi Üniversitesi.
- AYDOĞANOĞLU Erkan (2011), **Fabrikada Emek Denetimi**, İstanbul: Evrensel Basım Yayın.
- AŞKUN Duysal (2007), **The Effects of Quality of Work Life in Call Centres on the Perceptions and Labour Turnover Intentions of Employees**, yayımlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi.
- ATTEWELL Paul (1987), “The Deskilling Controversy”, **Work and Occupations**, 13(3), 323-346.
- BAIN Peter, TAYLOR Phil (2000), “Entrapped by the ‘Electronic Panopticon’? Worker Resistance in the Call Centre”, **New Technology, Work and Employment**, 15(1), 2-18.
- BAIN Peter, TAYLOR Phil (2002) “Ringling the changes? Union recognition and organisation in call centres in the UK finance sector”, **Industrial Relations Journal**, 33(3), 246-261.



- BAIN Peter, TAYLOR Phil (2008), 'No Passage to India?: Initial Responses of UK Trade Unions to call centre outsourcing', **Industrial Relations Journal**, 39(1), 5-23.
- BAIN Peter, TAYLOR Phil, GILBERT Kay, GALL Gregor (2004) "Failing to organise or organising to fail? Challenge, opportunity and the limitations of union policy in four call centres", **The Future of Worker Representation**, (ed: E. Heery, G. Healy, P. Taylor, and W. Brown), London: Palgrave.
- BALDRY Chris, BAIN Peter, TAYLOR Phil (1998), "'Bright Satanistic Offices': Intensification, Control and Team Taylorism", **Workplaces of the Future**, (ed: Paul Thompson and Chris Warhurst), London: Macmillan,163-183.
- BAŞTÜRK Şenol, TARTANOĞLU Şafak, EMİRGİL Burak Faik (2011), ), "Gerçeğe Çağrı": Neo-Liberal Dönemde Çağrı Merkezi Çalışanlarının Enformel Örgütlenme Pratikleri", **Toplum ve Bilim**, Sayı:121, 152-173.
- BATT Rosemary, MOYNIHAN Lisa (2002), "The Viability of Alternative Call Center Production Models",  
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1277&context=articles>, Erişim Tarihi, 10 Mayıs 2014.
- BELEK İlker (1999), **Postkapitalist Paradigmalar**, İstanbul: Sorun Yayınları.
- BENSON John (2000) "Employee Voice in Union and Non-Union Australian Workplaces", **British Journal of Industrial Relations**, 38(3), 453-459.
- BİLGEL Nazan, AYTAÇ Serpil, BAYRAM Nuran (2011), "İşyerinde Yıldırma Davranışı", **İşyerinde Şiddet**, İstanbul: Beta, 73-100.
- BİRELMA Alpkan (2014), **Ekmek ve Haysiyet Mücadelesi- Günümüz Türkiye'sinde Üç İşçi Hareketinin Etnografisi**, İstanbul: İletişim.
- BLYTON Paul, JENKINS Jean (2012) "Mobilizing Resistance: the Burberry Workers' Campaign Against Factory Closure", **The Sociological Review**, 60(1), 25-45.

- BLYTON Paul, JENKINS Jean (2013), “Mobilizing Protest: Insights from Two Factory Closures”, **British Journal of Industrial Relations**, 51(4), 733-753.
- BORA Tanıl (2010), “Mavileşen Beyaz Yakalar”, **Birikim**, sayı:259, 48-64.
- BORA Tanıl, ERDOĞAN Necmi (2011), “Cüppenin, Kılıcın ve Kalemin Mahcup Yoksulları-Yeni Kapitalizm, Yeni İşsizlik ve Beyaz Yakalılar”, **Boşuna mı Okuduk?-Türkiye’de Beyaz Yakalı İşsizliğine Dair Notlar**, İstanbul: İletişim.
- BOZKURT Veysel (2006), **Endüstriyel ve Post-Endüstriyel Dönüşüm**, Bursa: Ekin Kitabevi.
- BRANNAN Matthew Joseph (2005), Workplace Resistance in a Call Centre Environment, University of Wolverhampton, (yayımlanmamış doktora tezi), West Midland.
- BRAVERMAN Harry (1974), **Labour and Monopoly Capital; The Degradation of Work in the Twentieth Century**, New York and London: Monthly Review Press.
- BRAVERMAN Harry (2008), **Emek ve Tekelci Sermaye**, (çev: Çiğdem Çıdamlı), İstanbul: Kalkedon.
- BRIGHTON LABOUR PROCESS GROUP (1977), “The Capitalist Labour Process”, **Capital&Class**, 1, 3-22.
- BROPHY Enda (2010), “The Subterranean Stream: Communicative Capitalism and Call Centre Labour”, **Ephemera**, 10(3/4), 470-483.
- BROWN Richard K. (1992), **Understanding Industrial Relations**, London: Routledge.
- BROWN Phillip, GREEN Andy, LAUDER Hugh (2001), **High Skills: Globalization, Competitiveness and Skill Formation**, New York: Oxford University Press.
- BURAWOY Michael (1979), **Manufacturing Consent- Changes in the Labour Process Under Monopoly Capitalism**, Chicago: University of Chicago Press.

BURAWOY Michael (1985), **The Politics of Production: Factory Regimes Under Capitalism and Socialism**, London:Verso.

BURAWOY Michael (2012), “The Roots of Domination: Beyond Bourdieu And Gramsci”, **Sociology**, 46(2), 187-206.

BURGESS John, CONNELL Julia (2004), “Emerging Developments in Call Centre Research” **Labour&Industry**, 14(3), 1-13.

CALLAGHAN George, THOMPSON Paul (2001), “Edwards Revisited: Technical Control and Call Centres”, **Economic and Industrial Democracy**, 22(1), 13-37.

CALLAGHAN George, THOMPSON Paul (2002), “We recruit attitude: the selection and shaping of call centre labour” **Journal of Management Studies**, 39 (2), 233-254.

CHARLWOOD Andy, TERRY Mike (2007), “21st Century Models of Employee Representation: Structures, Processes and Outcomes”, **Industrial Relations Journal**, 38(4), 320-337.

CLEGG Stewart (1991), “Organization and Control”. **Administrative Science Quarterly**, 26 (4), 545-562.

COLLINSON David, ACKROYD Stephen (2005) “Resistance, Misbehaviour and Dissent”, **The Oxford Handbook of Work and Organization**, (ed: Stephen Ackroyd, Rosemary Batt, Paul Thompson and Pamela S. Tolbert), Oxford: Oxford University Press, 305-326.

COREY Lewis (1935), **The Crisis of the Middle Class**, New York: Columbia University Press.

**Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği Faaliyet Raporu** (2012), <http://www.gercegecagrimerkezi.org/>, Erişim tarihi: 12.06.2012.

**Çağrı Merkezi Sektör Araştırma Sonuçları**, (2013); 2013 Çağrı Merkezi Sektörü Verileri, [www.cagrimerkezleridernegi.org](http://www.cagrimerkezleridernegi.org), Erişim Tarihi:15.09.2013.

- ÇERKEZOĞLU Arzu, GÖZTEPE Özay (2010) “Sınıfımı Arayan Siyasetten Siyasetini Arayan Sınıfı”, **TEKEL Direnişinin Işığında Gelenekselden Yeniye İşçi Sınıfı Hareketi**, Ankara: Notabene.
- DOELLGAST, Virginia, BATT Rosemary, SORENSEN Ole Henning (2009) “Introduction: Institutional Change and Labour Market Segmentation in European Call Centres”, **European Journal of Industrial Relations**, 15(4), 359-371.
- D’CRUZ Premilla, NORONHA Ernesto (2006) “Being Professional: Organizational Control in Indian Call Centres”, **Social Science Computer Review**, 24(3), 342- 361.
- D’CRUZ Premilla, NORONHA Ernesto (2007) “Technical Call Centres: Beyond ‘Electronic Sweatshops’ and ‘Assembly Lines in the Head’”, **Global Business Review**, 8(1), 53-67.
- DEERY Stephen, KINNIE Nicholas (2004), “Introduction: The Nature and Management of Call Centre Work, **Call Centres and Human Resources Management- a cross-national perspective**, eds: Stephen Deery and Nicholas Kinnie, New York, Palgrave Macmillan, 1-25.
- DEERY Stephen, KINNIE Nicholas (2002), “Call Centres and Beyond: A Thematic Evolution”, **Human Resource Management Journal**, 12(4), 3-13.
- DİNÇ Utku (2010), “Gerçeğe Çağrı!”(Tanıl Bora Söyleşi), **Birikim**, sayı:259, 48-64.
- DUNDON Tony, Paul J. GOLLAN (2007) “Re-Conceptualizing Voice in the Non-Union Workplace”, **International Journal of Human Resource Management**, 18(7), 1182-1198.
- DURANAY Gözde (2012), “Çalışanların Gözünden Bir Yılın Değerlendirilmesi”, **Türkiye Çağrı Merkezi Yılığ 2012**, İstanbul: Nice Medya.
- DURMAZ, Orkun Saip (2013) “Hegemonik Üretim Rejiminden Hegemonik Despotizme: Türkiye’de Öğretmenlerin Dönüşümünü Burawoy’un Kavram Setiyle

Okumak”, V. Sosyal Haklar Uluslararası Sempozyumu Bildiriler, Petrol-iş Yayını, No:118.

EDWARDS Richard (1978), “The Social Relations of Production At the Point of Production”, **Critical Sociology**, 8: 109, 109-125.

EDWARDS Richard (1979), **Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century**, New York: Basic Boks.

EDWARDS Paul.K. (1990) “Understanding Conflict in the Labour Process: The Logic and Autonomy of Struggle” **Labour Process Theory**, (eds David Knights and H. Willmott) , London: Macmillan.

EDWARDS Paul, COLLINSON David, DELLA ROCCA Giuseppe (1995), “Workplace Resistance in Western Europe: A Preliminary Overview and a Research Agenda”, **European Journal of Industrial Relations**, 1(3), 283-316.

EKİN Nusret (1995), **Kayıtdışı Ekonomi Enformel İstihdam**, İstanbul: İTO.

ELGER Tony (1982), “Braverman, Capital Accumulation and Deskilling”, **The Degradation of Work: Skill, Deskilling and the Labour Process**, (ed: Stephen Wood), London: Huthinson, 23-53.

EMİRGİL Burak Faik (2010), “Yeni Kapitalizmde Emeği Sorunsallaştırmak: Emeğin Maddi-Olmayan Görünümleri”, **Çalışma ve Toplum**, 24 (1), 221–237.

ENGELS Friedrich (1958), “Introduction to K.Marx ‘Wage Labour and Capital’”, **K. Marx and F. Engels Selected Works**, Vol. 1, Moscow: Foreign Language Publishing House.

ERDAYI A. Utku (2012a), “Beyaz Yakalıların Tanımlanması Üzerine”, **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 14(3), 65-80.

ERDAYI A.Utku (2012b), “Beyaz Yakalı İşçilerde Örgütlenme: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması”, (yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- ERDOĞAN Necmi (2011), “Sancılı Dil, Hadım Edilen Kendilik ve Aşınan Karakter-Beyaz Yakalı İşsizliğine Dair Notlar”, **Boşuna mı Okuduk?-Türkiye’de Beyaz Yakalı İşsizliğine Dair Notlar**, İstanbul: İletişim.
- EZZAMEL Mahmoud, WILLMOTT Hugh, WORTHINGTON Frank (2001), “Power, Control and Resistance”, **Journal of Management Studies**, 38(8), 1053-1079.
- FERNIE Sue, METCALF David (1998), **(Not) Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops**. London: Centre for Economic Performance, London School of Economics.
- FINE Janice (2005a), “Community Unions and the Revival of the American Labor Movement”, **Politics&Society**, 33(1), 153-199.
- FINE Janice (2005b), “Worker Centres: Organizing Communities At the Edge of the Dream”, **<http://heionline.org>**, Erişim tarihi: 5.12.2012.
- FINE Janice (2007), “A Marriage Made in Heaven? Mismatches and Misunderstandings between Worker Centres and Unions”, **British Journal of Industrial Relations**, 45(2), 335-360.
- FLAHERTY Diane (1991), “A Model of Capitalist Control”, **Contribution to Political Economy**, 10, 47-62.
- FRENKEL Stephen, TAM May, KORCZYNSKI Marek, SHIRE Karen (1998), “Beyond Bureaucracy?Work Organization in Call Centres” **The International Journal of Human Resource Management**, 9(6), 957-979.
- FRIEDMAN Andrew (1977a), “Responsible AutonomyVersus Direct Control Over the Labour Process”, **Capital&Class**, 1(1), 43-57.
- FRIEDMAN Andrew (1977b), **Industry and Labour: class struggle at work and monopoly capitalism**, London: Macmillan.

- FOUCAULT Michel (1980), "Two Lectures", **Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972-1977** by Michel Foucault, (ed: Colin Gordon), Hernel Hempstead: Harvester/Wheatsheaf.
- GARSON Barbara (1988), **The Electronic Sweatshop - How Computers are Transforming the Office of the Future into the Factory of the Past**. New York: Simon and Schuster.
- GIVAN Rebecca Kolins (2007), "Side by Side We Battle Onward?"Representing Workers in Contemporary America", **British Journal of Industrial Relations**, 45(4), 829-855.
- GOLLAN Paul J. (1999) "All talk but no voice: employee voice at the Eurotunnel call centre", **Economic and Industrial Democracy**, 24(4), 509-541.
- GOLLAN Paul J. (2005) "Silent voices: representation at the Eurotunnel call centre", **Personnel Review**, 34(4), 423-450.
- GORZ Andre (2007), **İktisadi Akılın Eleştirisi**, İstanbul: Ayrıntı.
- GREENBAUM Joan (1995), **Windows On the Workplace- Computers, Jobs and The Organization of Office Work in the Late Twentieth Century**, New York: Monthly Review Press
- GRUGULIS Irena, WARHURST Chris, KEEP Ewart (2004), "What's Happening to Skill", **The Skill That Matter**, (ed: Chris Warhurst, Irena Grugulis, Ewart Keep), London: Palgrave-Macmillan, 1-18.
- GRUGULIS Irena, LLOYD Caroline (2010), "Skill and Labour Process: The Conditions and Consequences of Change", **Working Life: Renewing Labour Process Analysis**, London: Palgrave- Macmillan, 91-113.
- HEERY Edmund, HEALY Geraldine ve TAYLOR Phil (2004) "Representation at Work: Themes and Issues", in G. Healy, E. Heery, P. Taylor and W. Brown (eds.), **The Future of Worker Representation**, Basingstoke: Palgrave, 1-36.

- HEERY Edmund (2010), “Worker Representation in a Multiform System: A Framework for Evaluation”, **Journal of Industrial Relations**, 52(5), 543-559.
- HECKSCHER Charles ve CARRE Françoise (2006), “Strength in Networks: Employment Rights Organisations and the Problem of Co-Ordination”, **British Journal of Industrial Relations**, 44(4), 605-628.
- HODSON Randy (1995), “Worker Resistance: An Underdeveloped Concept in the Sociology of Work”, **Economic and Industrial Democracy**, 16, 79-110.
- HOLMAN David, BATT Rosemary, HOLTGREWE Ursula (2007), **The Global Call Centre Report: International Perspectives on Management and Employment**, Research Studies and Reports, Cornell University.
- HOULIHAN Maeve (2002), “Tensions and Variations in Call Centre Management Strategies”, **Human Resource Management Journal**, 12(4), 67-85.
- HYMAN Richard (1997a). ‘The future of employee representation’, **British Journal of Industrial Relations**, 35 (3), 309–36.
- HYMAN Richard (1997b), “Trade Unions and Interest Representation in the Context of Globalization, **Transfer**, 3, 515-533.
- IŞIĞIÇOK Özlem, EMİRGİL Burak Faik (2009), “Precarious Work Versus Decent Work: The Precariousness From The Perspectives of Service Sector Employees In Turkey: The Case of Bursa”, **Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources**, Vol: 11 No: 5, 79-94.
- IŞIKLI Alpaslan (2003), **Gerçek Örgütlenme: Sendikacılık**, Ankara: İmge.
- IŞIKLI Ebru (2010), “Ofis Çalışanlarının Yalnızlığı”, **Sınıftan Sınıfa-Fabrika Dışında Çalışma Manzaraları**, (der: Ayşe Buğra), İstanbul: İletişim.
- JENKINS Jean (2013), “Organizing ‘Spaces of Hope’: Union Formation by Indian Garment Workers”, **British Journal of Industrial Relations**, 51(3), 623-643.



- KIRK Eleanor (2010), Kirk, E. (2010), “Grievance Formation and Expression: a Conceptual Critique of Mobilization Theory”, BUIRA, 60th Anniversary Conference, Manchester.
- KALFA Aslıcan, TOPATEŞ Hakan (2010), “Çalışma İlişkilerinde Denetimin Gizilleşmesi Bağlamında Elektronik Gözetim Pratiklerinin Otoritesi”, <http://www.sosyalhaklar.net/2010/bildiri/kalfa.pdf>, Erişim Tarihi: 10.06.2012.
- KELLY John (1998) **Rethinking Industrial Relations-Mobilization, Collectivism and Long Waves**, London: Routledge.
- KESİCİ Mehmet RAUF (2013), Emek Piyasaları, Ankara: Dipnot.
- KNIGHTS David, WILLMOTT Hugh (1990), “Introduction”, **Labour Process Theory**, (ed; David Knights, Hugh Willmott), London: Macmillan.
- LEE David (1982), “Beyond Deskilling: Skill, Craft and Class”, **The Degradation of Work: Skill, Deskilling and the Labour Process**, (ed: Stephen Wood), London: Huthinson, 146-162.
- LEVIN G. (2000), “Cutting through the hype on outsourcing”, <http://www.incoming.com/s2article.html>, Erişim Tarihi: 23.04.2010.
- LITTLER Craig (1982a), **The Development of the Labour Process in Capitalist Societies**, England: Gower.
- LITTLER Craig (1982b), “Deskilling and Changing Structures of Control”, **The Degradation of Work: Skill, Deskilling and the Labour Process**, (ed: Stephen Wood), London: Huthinson, 122-145.
- LITTLER Craig, SALAMAN Graeme (1982), “Bravermania and Beyond: Recent Theories of the Labour Process”, **Sociology**, 16, 251-269.
- LIU Feng, MAITLIS Sally (2010), “Nonparticipiant Observation”, **Encyclopedia of Case Study Research**, (ed: Albert J. Mills, Gabrielle Durepos), Eiden Wiebe, California: Sage.

- LORDOGLU Kuvvet (1995), “Bunalımın İşçi Sınıfı Üzerine Etkileri”, **Petrol- İş 93-94 Yılı**, İstanbul, 792-801.
- MACDONALD Cameron Lynne, SIRIANNI Carmen (1996), “The Service Society and The Changing Experience of Work”, **Working in the Service Society**, (eds. Cameron Lynne Macdonald and Carmen Sirianni), Philadelphia, 1-26.
- MAN F. (2009), “Kapitalist Emek Süreci ve Dönüşümü”, **e-akademi**, sayı:94.
- MAN Fuat, SELEK ÖZ Cihan (2009), “Göründüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek”, **Çalışma ve Toplum**, 20(1), 75-94.
- MARTINEZ LUCIO Miguel, STEWART Paul (1997), “The Paradox of Contemporary Labour Process Theory: The Re-Discovery of Labour and The Dissapereance of Collectivism”, **Capital and Class**, 62(2), 49-78.
- MARX Karl (1976), **Capital**, Vol.1, Harmondsworth, Middx: Penguin.
- MARX Karl (2011), **Kapital** (1.cilt), (çev: Mehmet Selik, Nail Satlıgan), İstanbul: Yordam.
- MARX Karl (2008), **Ücretli Emek ve Sermaye- Ücret, Fiyat ve Kar**, (çev: Sevim Belli), Ankara: Sol.
- MCPHAIL Brenda (2002), “What is ‘On The Line’ in Call Centre Studies?: A Review of Key Issues in the Academic Literature”, <http://citeseerx.istipsu.edu/viewdoc>, Erişim tarihi: 28.5.2012.
- MIRCHANDANI Kiran (2003) “Making Americans: Transnational call centre work in India” , Third Critical Management Studies Conference, Lancaster University, Lancaster, UK.
- MULHOLLAND Kate (2004), “Workplace Resistance in an Irish Call Centre: Slammin’, Scammin’, Smokin an Leavin’”, **Work, Employment and Society**, 18(4), 709-724.

- MUNCK Ronaldo (1995), **Uluslararası Emek Araştırmaları**, Ankara: Öteki.
- MÜTEVELLİOĞLU Nergis (2013), “İşsizlik Korkusu, Sendikaların İşlevselliği ve Sendikal Örgütlenme Hakkı”, V. Sosyal Haklar Uluslararası Sempozyumu Bildiriler, Petrol-iş Yayını, No:118.
- NICHOLS Theo, (ed), (1980), **Capital and Labour – A Marxist Premier**, Glasgow: Fontana.
- NORONHA Ernesto, D’CRUZ Premilla (2006), “Organising Call Centre Agents: Emerging Issues”, **Economic and Political Weekly**, 41(21), 2115-2121.
- OĞUZ Şebnem (2011), “Tekel Direnişinin Işığında Güvencesiz Çalışma/Yaşama: Proletaryadan ‘Prekerya’ya mı?”, **Mülkiye**, Cilt:35, Sayı: 271, 7-24.
- ÖNGEN Tülin (1996), **Prometheus’un Sönmeyen Ateşi**, İstanbul: Alan.
- ÖNGİDER Seyfi (1994), **Kriz ve Sendikal Hareket**, İstanbul: Devininim.
- ÖZUĞURLU Metin (2008), **Anadolu’da Küresel Fabrikanın Doğuşu-Yeni İşçilik Örüntülerinin Sosyolojisi**, İstanbul: Kalkedon.
- ÖZUĞURLU Metin (2010), “TEKEL Direnişi: Sınıflar Mücadelesi Üzerine Anımsamalar”, **TEKEL Direnişinin Işığında Gelenekselden Yeniye İşçi Sınıfı Hareketi**, Ankara: Notabene.
- PAK Yavuz (2010), “Sendikal Kriz ve Prekerya”, **Birikim**, sayı:259, 40-47.
- PIORE Michael J., SABEL Charles F (1984), **The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity**, USA: Basic Books.
- POYNTER Gavin (2000), **Restructuring in the Service Industries: Management Reform and Workplace Relations in the UK Service Sector**, London: Mansell.
- PRICE-SPRATLEN Lois (1995), “Interpersonal Conflict Which Includes Mistreatment in an University Workplace”, **Violence and Victims**, 10(4), 285-297.

- PUNCH Keith (1998), **Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches**, London: Sage.
- RIKOWSKI Glenn (2006), “Canlı Eteşin Yakıtı: Emek Gücü!”, **Emek Tartışması: Kapitalist İşin Teorisi ve Gerçekliğine Dair Bir İnceleme**, (der: Ana C. Dinerstein ve Michael Neary), (çev: Özgür Yalçın), İstanbul: Otonom.
- ROLFE Heather (1986), “Skill, Deskillling and New Technology in the Non-Manual Labour Process, **New Technology, Work and Employment**, Volume 1, Issue 1, 37-49.
- RUBIN Isaak Illich (2010), **Marx’ın Emek Değer Teorisi**, İstanbul: Kalkedon.
- RUSSELL Bob (2002), “The Talk Shop and The Shop Talk: Employment and Work In A Call Centre”, **The Journal of Industrial Relations**, 44(4), 467-490.
- RUSSELL Bob (2004), “Are All Call Centres The Same?”, **Labour&Industry**, 14(3), 91-109.
- RUSSELL Bob (2008), “Call Centres: A Decade of Research”, **International Journal of Management Reviews**, 10(3), 195-219.
- SAVCI İlkay (2002), “İşyerlerinde Elektronik Denetim ve Gözetim”, **Küreselleşme, Emek Süreçleri ve Yapısal Uyum**, (der: Ahmet Alpay Dikmen), İmaj, Ankara: Sosyal Bilimler Derneği.
- SAZAK Fikret (2006), “Sunuş”, **Türkiye’de Sendikal Kriz ve Sendikal Arayışlar**, Ankara: Epos.
- SEWELL Graham (1998), “The Discipline of Teams: The Control of Team-Based Industrial Work Through Electronic and Peer Surveillance”, **Administrative Science Quarterly**, 43(2), 397-428.
- SEYMOUR Richard (2012), “Hepimiz Güvencesiziz: “Prekarya” Kavramı ve Yanlış Kullanımları Üzerine” (çev: Akın Sarı), **Güvencesizleştirme- Süreç, Yanılgı, Olanak**, Ankara: Notabene.

- SORENSEN Ole Henning, WEINKOPF Claudia (2009) “Pay and working conditions in finance and utility call centres in Denmark and Germany”, **European Journal of Industrial Relations**, 15(4), 395-416.
- SILVERMAN David (2013), **Doing Qualitative Research**, London: Sage.
- SMITH Vicki (1994), “Braverman’s Legacy: The Labour Process Tradition at 20”, **Work and Occupations**, 21, 403-421.
- STANDING Guy (2011), **The Precariat-The New Dangerous Class**, New York: Bloomsbury.
- STRANGLEMAN Tim, WARREN Tracey (2008), **Work and Society- Sociological Approaches, Themes and Methods**, New York : Routledge.
- STURDY Andrew, KNIGHTS David, WILLMOTT Hugh (1992), “Introduction: Skill and Consent in the Labour Process”, **Skill and Consent-Contemporary Studies in the Labour Process**, (ed: Andrew Sturdy, David Knights, Hugh Wilmott), London: Routledge.
- STURDY Andrew, FLEMING Peter, DELBRIDGE Rick (2010), “Normative Control and Beyond in Contemporary Capitalism”, **Working Life: Renewing Labour Process Analysis**, London: Palgrave- Macmillan, 113-136.
- SULLIVAN Richard (2010), “Organizing Workers in the Space Between Unions: Union-Centric Labor Revitalisation and the Role of Community-Based Organisations”, **Critical Sociology**, 36(6), 793-819.
- TAPIA Maite (2013), “Marching to Different Tunes: Commitment and Culture as Mobilizing Mechanisms of Trade Unions and Community Organisations”, **British Journal of Industrial Relations**, 51(4), 666-688.
- TAPIA Maite, Turner Lowell (2013), “Union Campaigns as Countermovements: Mobilizing Immigrant Workers in France and The United Kingdom”, **British Journal of Industrial Relations**, 51(3), 601-622.

- TARTANOĞLU Şafak (2007), “1980 Sonrası Türk Sendikacılığı ve Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu”, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TAYLOR Phil, BAIN Peter (1999), “ ‘An Assembly Line in the Head’: Work and Employee Relations in the Call Centre”, **Industrial Relations Journal**, 30(2), 101-117.
- TAYLOR Phil, BAIN Peter (2001) “Trade unions, workers’ rights and the frontier of control in UK call centres”, **Economic and Industrial Democracy**, 22(1), 39-66.
- TAYLOR Phil, MULVEY Gareth, HYMAN Jeff, BAIN Peter (2002), “Work Organization, Control and Experience of Work in Call Centres” **Work, Employment and Society**, 16(1), 133-150.
- TAYLOR Phil, BAIN Peter (2003) “‘Subterranean Worksick Blues’: Humour as Subversion in Two Call Centres”, **Organization Studies**, 24(9), 1487-1509.
- TAYLOR Phil, BAIN Peter (2005), “India Calling to the Far Away Towns: The Call Centre Labour Process and Globalization”, **Work, Employment and Society**, 19(2), 261-282.
- TAYLOR Phil, NORONHA Ernesto, D’CRUZ Premilla, SCHOLARIOS Dora (2008), “Employee Voice and Collective Formation in Indian ITES-BPO Industry”, **Economic and Political Weekly**, 43(22), 37-47.
- TAYLOR Phil, D’CRUZ Premilla, NORONHA Ernesto, SCHOLARIOS Dora (2009) “Indian Call Centres and Business Process Outsourcing: A Study in Union Formation”, **New Technology, Work and Employment**, 24(1), 19-42.
- TOFFLER Alvin (1992), **Yeni Güçler, Yeni Şoklar**, (çev: Belkıs Çorakçı), İstanbul: Altın Kitaplar.
- THOMPSON Paul (1983), **The Nature of Work: An Introduction to Debates on the Labour Process**, London: Macmillan.

THOMPSON Paul (1989), **The Nature of Work: An Introduction to Debates on the Labour Process**, London: Macmillan.

THOMPSON Paul, ACKROYD Stephen (1995), “All Quiet On the Workplace Front? A Critique of Recent Trends in British Industrial Industry”, **Sociology**, 29(4), 615-633.

THOMPSON Paul, CALLAGHAN George, VAN DEN BROEK Diane (2004), “Keeping Up Appearances: Recruitment, Skills and Normative Control in Call Centres”, **Call Centres and Human Resources Management- a cross-national perspective**, ed: Stephen Deery and Nicholas Kinnie, New York: Palgrave Macmillan, 129-152.

THOMPSON Paul, NEWSOME Kirsty (2004), “Labour Process Theory, Work and the Employment Relation”, **Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship**, (ed: B. Kaufman), Champaign, IL: Industrial Relations Research Association.

THOMPSON Paul, HARLEY Bill (2008), “HRM and the Worker-Labour Process Perspective”, **The Oxford Handbook of Human Resource Management**, ed:Patrick Wright, John Purcell, Peter Boxall, Oxford University Press.

THOMPSON Paul, SMITH Chris (2010), “Debating Labour Process Theory”, **Working Life: Renewing Labour Process Analysis**, London: Palgrave- Macmillan, 11-29.

**Türkiye Çağrı Merkezi Yıllığı 2012** (2012), İstanbul: Nice Medya.

UÇKAN Banu, KAĞNICIOĞLU Deniz (2009), “İşçilerin Sendikalara İlişkin Algı ve Tutumları: Eskişehir Örneği”, **Çalışma ve Toplum**, 3, 35-56.

URHAN Betül, SELAMOĞLU Ahmet (2008), “İşçilerin Sendikalara Yönelik Tutum ve Davranışları; Kocaeli Örneği”, **Çalışma ve Toplum**, 18, 171-197.

- URHAN Betül, (2012), “İşçilerin Sendikaya Üye Olma Nedenleri ve Sendikaların Yeni Üye Kazanmaya Yönelik Stratejileri”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 14(2), 33-56.
- ÜNLÜTÜRK ULUTAŞ, Çağla (2011), **Proleterleşme ve Profesyonelleşme Işığında Türkiye’de Sağlık Emek Sürecinin Dönüşümü**, Ankara: Notabene.
- VAIDYANATHAN, Brandon (2012), “Professionalism ‘from below’: Mobilization Potential in Indian Call Centers”, **Work, Employment and Society**, 26(2), 211-227.
- VAN DEN BROEK Diane (2004a), “Call to Arms? Collective and Individual Responses to Call Centre Labour Management”, **Call Centres and Human Resources Management- a cross-national perspective**, (ed: Stephen Deery and Nicholas Kinnie), New York: Palgrave Macmillan, 267-283.
- VAN DEN BROEK Diane (2004b), “ ‘We Have The Values’: Customers, Control and Corporate Ideology in Call Centre Operations”, **New Technology, Work and Employment**”, 19(1), 2-13.
- VAN DEN BROEK Diane, BARNES Alison, TOWNSEND Keith (2008), “ ‘Teaming Up’: Teams and Team sharing in Call Centres”, **Journal of Industrial Relations**, 50(2), 257-269.
- VAN DEN BROEK Diane, DUNDON Tony (2010) “(Still) Up to No Good: Reconfiguring the Boundaries of Worker Resistance and Misbehaviour in an Increasingly Non-Union World”, **International Labour Process Conference**, Rutgers University, New Jersey, 15-17 March.
- YALÇIN Ayçe (2012), “2012’ de Yaşanacak Konsolidasyon İşaretleri 2011’de Geldi”, **Türkiye Çağrı Merkezi Yıllığı 2012**, İstanbul: Nice Medya.
- YILDIRIM Engin (2008), “Sendikalar ve Kriz”, **Çalışma ve Toplum**, 3, 199-206.
- YILDIRIM Ali, ŞİMŞEK Hasan (2011), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin.



- YILMAZ Gaye (2005), “Hizmet Emeği ve Marxist Değer Teorisi”, [http://emekdoga.org/hizmet\\_emeği\\_ve\\_maxist\\_değer\\_teorisi.htm](http://emekdoga.org/hizmet_emeği_ve_maxist_değer_teorisi.htm), Erişim tarihi, 05.05.2014.
- YORGUN Sayım (2007), “Türkiye’de Sendikal Örgütlenmenin Güncel Sorunları ve Alternatif Öneriler”, **İş Güç İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 2, 49-78.
- YÜCESAN-ÖZDEMİR Gamze (2001), “Emek Süreci Teorisi ve Türkiye’de Emek Süreci Çalışmaları”, 7. Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- YÜCESAN-ÖZDEMİR Gamze (2003), “Hidden Forms of Resistance Among the Turkish Workers: Hegemonic Incorporation or Building Blocks for the Working Class Struggle?”, **Capital and Class**, 81, 31-61
- YÜCESAN-ÖZDEMİR Gamze (2012), "Anadolu'da Çağrı Merkezi Çalışanları ve Sendikal Örgütlenme", **Türk-İş**, 396, 35-38.
- YÜCESAN-ÖZDEMİR Gamze (2014), **İnatçı Köstebek-Çağrı Merkezlerinde Gençlik, Sınıf ve Direniş**, İstanbul: Yordam.
- WARDELL Mark (1990), “Labour and Labour Process”, **Labour Process Theory**, (ed; David Knights, Hugh Willmott), London: Macmillan, 153-176.
- WARDELL Mark (1999), “Labour Processes- Moving Beyond Braverman and the Deskilling Debate”, **Rethinking The Labour Process**, (ed; Mark Wardell, Thomas L. Steiger, Peter Meiksins), State University of New York, 1-15.
- WARHURST Christopher (1998), “Recognizing The Possible: The Organizing and Control of a Socialist Labour Process”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.43, No. 2, 470-497.
- WEINKOPF Claudia (2002), “Call Centre Work: Specific Characteristics and The Challenges of Work Organiation”, **Transfer: European Review of Labour and Research**, 8(3), 456-466.

WOOD Stephen (1982), "Introduction", **The Degradation of Work: Skill, Deskilling and the Labour Process**, (ed: Stephen Wood), London: Huthinson, 11-22.

YILDIRIM Engin, (2008), "Sendikalar ve Kriz", **Çalışma ve Toplum**, 18, 199-206.

ZIMBALIST Andrew (ed.) (1979), **Case Studies on the Labour Process**, New York: Monthly Review.

<http://haber.sol.org.tr/sonuncu-kavga/cagri-merkezi-calisanlari-orgutleniyor-haberi-86897>, Erişim tarihi: 31 Ocak 2014.

<http://www.gercegacagrimerkezi.org/2010/01/cagri-merkezlerinde-taseronlastirma/>, Erişim Tarihi: 21 Mart 2014.

<http://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/RI2LGDQMZNTMZ3I.pdf>  
Erişim Tarihi: 22 Mart 2014

[http://www.callcenterlife.com.tr/Turkiye\\_Cagri\\_Merkezi\\_Haritasi\\_2013.pdf](http://www.callcenterlife.com.tr/Turkiye_Cagri_Merkezi_Haritasi_2013.pdf)), Erişim tarihi: 13.Nisan 2014.

<http://devrimciproletarya.info/cagri-merkezleri-2-cagri-merkezi-iscisinin-calisma-ve-yasam-kosullari/>, Erişim tarihi: 15 Mayıs 2014.

<http://www.gercegacagrimerkezi.org/category/sizinti/>, Erişim tarihi: 10 Mayıs 2014.

<http://www.gercegacagrimerkezi.org/2013/02/cagri-merkezlerinde-isci-sagligi-ve-is-guvenligi-raporu/>, Erişim tarihi: 15 Nisan 2014.

[http://www.guvenlicalisma.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9093:chp-cagri-merkezi-calisanlari-icin-meclis-arastirmasi-istedi&catid=81:haberlesme&Itemid=205](http://www.guvenlicalisma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=9093:chp-cagri-merkezi-calisanlari-icin-meclis-arastirmasi-istedi&catid=81:haberlesme&Itemid=205), Erişim tarihi: 3 Nisan 2014.

<http://www.gercegacagrimerkezi.org/2012/01/1708/>, Erişim tarihi: 2 Şubat 2014.

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Adı, Soyadı</b>	Şafak Tartanoğlu		
<b>Doğum Yeri ve Yılı</b>	Ankara-1982		
<b>Bildiği Yabancı Diller</b>	İngilizce		
<b>ve Düzeyi</b>	İyi		
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Başlama - Bitirme Yılı</b>	<b>Kurum Adı</b>	
<b>Lise</b>	1996	1999	Çankaya Lisesi
<b>Lisans</b>	1999	2003	Ankara Üniversitesi
<b>Yüksek Lisans</b>	2003	2007	Ankara Üniversitesi
<b>Doktora</b>	2007	2014	Uludağ Üniversitesi
<b>Çalıştığı Kurum (lar)</b>	<b>Başlama - Ayrılma Yılı</b>	<b>Çalışılan Kurumun Adı</b>	
<b>1.</b>	2009		
<b>2.</b>			
<b>3.</b>			
<b>Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar</b>			
<b>Katıldığı Proje ve Toplantılar</b>	<p>Tartanoğlu, Ş. (2014), "On the Way to Unionization?: Sustainability of a Non-Union Worker Organization in Turkey", <b>International Labour Process Conference 2014, Londra, 7-9 Nisan.</b></p> <p>Tartanoğlu, Ş. (2012), "The Conditions and Consequences of Informal Organization in Turkish Call Centres", <b>International Labour Process Conference 2012, Stockholm, 27-29 March.</b> (En İyi Bildiri Ödülü)</p> <p>Kılıç İ, Tartanoğlu, Ş., Emirgil, B.F., (2011), "Servants of the State: Public Trade Unionism and EU Accession in Turkey", <b>IREC 2011, Barcelona, 1-2 September.</b></p> <p>Tartanoğlu, Ş. (2010), "Çalışma İlişkilerinin Değişmeyen Doğası: Çağrı Merkezlerinin "Açık-Mavi Yakalı" Çalışanları Üzerine Nitel Bir İnceleme", <b>Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi (BEYKON), İstanbul, 28-31 Ekim.</b></p>		

	<p>Tartanoğlu, Ş, Baştürk Ş, Emirgil, B.F., (2010), “ ‘Call for Truth’: In-formalized Collective Responses among Call Centre Workers’ at Neo-Liberal Age – The Case of Turkey”, <b>IREC 2010</b>, Oslo-Norway, 8-10 September.</p> <p>Bozkurt, V., Tartanoğlu Ş., (2009), “Masculinity and Violence: Sex Roles and Violence among the University Students”, <b>Body and Masculinity in the Globalizing World</b>, 15 - 17 October, Akdeniz University, 15-17 October.</p> <p>Tartanoğlu, Ş. (2009), “Türkiye’de Çocuk Emeğini Okumak: Yazılı Basında Çocuk Emeğinin 30 Yılı”, <b>11. Ulusal ÇEEİ Kongresi</b>, Antalya-Side, 8-11 Ekim.</p>
<b>Yayımlar:</b>	<p>Tartanoğlu, Ş. (2013), “Collective Responses of Call Center Workers in the Case of a Non-Union Worker Organization in Turkey”, <b>İşgüç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi</b>, Cilt:15, Sayı: 2.</p> <p>Baştürk, Ş., Tartanoğlu Ş., Emirgil, B.F. (2011), “Gerçeğe Çağrı”: Neo-Liberal Dönemde Çağrı Merkezi Çalışanlarının Enformel Örgütlenme Pratikleri”, <b>Toplum ve Bilim</b>, Sayı:121, 152-173.</p> <p>Tartanoğlu,Ş., (2011), “Sosyal Dışlanma: Küreselleşme Perspektifinden Bir Kavramsallaştırma Çabası”, <b>Sosyoloji Konferansları Dergisi</b>, Sayı:42, 1-13.</p> <p>Tartanoğlu, Ş. (2012), “Örgütlerde Denetim ve Gözetim”, <b>Örgüt Sosyolojisi</b>, (ed. Memet Zencirkıran), Bursa: Dora.</p> <p>Tartanoğlu, Ş. (2011), “Sosyal Dışlanma”, <b>Sosyal Politika</b>, (ed. Aysen Tokol, Yusuf Alper), Bursa: Dora.</p>
<b>Diğer:</b>	
<b>İletişim (e-posta):</b>	<a href="mailto:safaktartan@gmail.com">safaktartan@gmail.com</a> , <a href="mailto:safaktartanoglu@uludag.edu.tr">safaktartanoglu@uludag.edu.tr</a>
	<p style="text-align: center;"><b>Tarih</b> <b>İmza</b> <b>Adı Soyadı</b></p>