

**MÜŞTERİDEN KAYNAKLANAN  
(PSİKOLOJİK TACİZ)  
SALDIRGAN DAVRANIŞLAR:  
MARKET ve ÇAĞRI MERKEZİ  
ÇALIŞANLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

Prof. Dr. Tekin AKGEYİK  
Doç. Dr. Meltem GÜNGÖR DELEN

Ankara-2013

**MÜŞTERİDEN KAYNAKLANAN  
(PSİKOLOJİK TACİZ)  
SALDIRGAN DAVRANIŞLAR:  
MARKET ve ÇAĞRI MERKEZİ  
ÇALIŞANLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

Prof. Dr. Tekin AKGEYİK  
Doç. Dr. Meltem GÜNGÖR DELEN

**ISBN:** 978-975-455-198-3

1. Baskı, Ankara 2013

Eserde yer alan metin ve resimlerin yazarın önceden yazılı izni olmaksızın, elektronik, mekânîk, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılması, yayımlanması ve depolanması yasaktır.

**Tasarım**

Kapak Tasarımı: Fatoş SALTAN  
Sayfa Tasarımı: Tuğçe GÜR  
Kayıhan Ajans  
Tel: 0312 442 72 72  
[www.kayihanajans.com](http://www.kayihanajans.com)

**Baskı**

Özyurt Matbaacılık  
Tel: 0312 384 15 36  
[www.ozyurtmatbaacilik.com](http://www.ozyurtmatbaacilik.com)

# İÇİNDEKİLER

<b>TABLULAR.....</b>	<b>6</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>9</b>
<b>I. İŞYERİ SALDIRGANLIĞI OLGUSU.....</b>	<b>11</b>
A. KURAMSAL BOYUTLARIYLA İŞYERİ SALDIRGANLIĞI .....	11
1. Kavramsallaştırma Problemi.....	11
2. Tanımsal Çerçeve.....	12
3. Saldırganlığın Biçimleri.....	12
4. Saldırganlık Olgusunu Biçimlendiren Faktörler.....	13
5. Saldırganlığın Yaygınlığı ve Boyutları .....	13
a) Ölümcül Fiziksel Saldırıları: İşyeri Cinayetleri.....	14
b) Ölümcül Olmayan Fiziksel Saldırıları .....	14
c) Fiziksel Olmayan Saldırganlık.....	15
B. MÜŞTERİDEN KAYNAKLANAN SALDIRGAN DAVRANIŞLAR.....	17
1. Saldırganlığın Kaynağı Olarak Müşteri.....	18
2. Müşteriden Kaynaklanan Saldırıların Boyutları .....	18
a) Fiziksel Saldırganlık.....	18
b) Psikolojik Saldırganlık.....	19
3. Riskli Alanlar.....	20
a) Demografik Profil .....	20
b) Meslek Grupları .....	21
4. Müşteri Saldırganlığını Yaratın Koşullar .....	22
a) Genişleyen Hizmet Endüstrisi.....	22
b) Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışı .....	24
c) Duygusal Emek Sorunu .....	25
d) Kurumsal Faktörler .....	28
e) Spesifik Faktörler .....	29
5. Saldırganlığının Sonuçları .....	31
6. Müşteri Saldırganlığında Risk Yönetimi.....	33

## II. MÜŞTERİ SALDIRGANLIĞI: İSTANBUL'DA MARKET VE CALL-CENTER ÇALIŞANLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

A. AMAÇ VE YÖNTEM	35
1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	35
2. Araştırmanın Yöntemi	35
a) Evren ve Örneklem Seçimi	35
b) Anket Sorularının Hazırlanması ve Anket Uygulaması	36
B. ARAŞTIRMA SONUÇLARI	37
1. Denek Profili	37
a) Cinsiyet ve Yaş	37
b) Öğrenim ve Medeni Durum	38
c) İş ve Kurum Kıdemi	39
d) Pozisyon ve İş Statüsü	40
e) Sektörel Dağılım	41
2. Müşteri Saldırganlığı Olgusu	42
a) Saldırganlık Olgusunun Düzeyi	42
b) Zamanı	42
c) Sıklığı	43
d) Tanıklık	43
e) Saldırganlık Tutum ve Davranışları	44
3. Müşteri Saldırganlığının Aktörleri	45
a) Mağdur Profili	45
(1) Cinsiyet Faktörü	45
(2) Yaş Faktörü	46
(3) Eğitim Faktörü	47
(4) Medeni Durum	47
(5) Pozisyonu	48
(6) İş Statüsü	50
(7) Örgütsel Koşullar	52
b) Saldırgan Profili	53
(1) Cinsiyet	53
(2) Yaş	54
(3) Eğitim Seviyesi	55
(4) Gelir Düzeyi	56

4. Müşteri Saldırganlığının Sonuçları.....	58
a) Müşteri Saldırganlığının Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları.....	58
b) İzinler.....	59
c) İş Tatmini.....	60
d) Mesleki Gelecek.....	62
e) Kurumsal Güven Eksiği.....	63
5. Müşteri Saldırganlığıyla Mücadele.....	65
a) Sosyal Destek.....	65
b) Çatışmaların Çözülmesi.....	66
<b>GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....</b>	<b>69</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>72</b>

# TABLÖLAR

TABLO I: Cinsiyeti Dağılımı.....	38
TABLO II: Yaş Dağılımı.....	38
TABLO III: Öğrenim Durumu.....	39
TABLO IV: Medeni Durum.....	39
TABLO V: İş Kıdemi.....	40
TABLO VI: Kurum Kıdemi.....	40
TABLO VII: Pozisyon.....	41
TABLO VIII: İş Statüsü.....	42
TABLO IX: Sektörel Dağılım.....	42
TABLO X: Saldırganlığın Düzeyi.....	43
TABLO XI: Saldırganlığın Zamanı.....	43
TABLO XII: Saldırganlığın Sıklığı.....	44
TABLO XIII: Tanıklık.....	44
TABLO XIV: Saldırganlık Tutum ve Davranışları.....	45
TABLO XV: Cinsiyet Faktörü/Müşteri Saldırganlığı.....	47
TABLO XVI: Cinsiyet/Saldırganlık Davranışları.....	47
TABLO XVII: Yaş Faktörü/Müşteri Saldırganlığı.....	48
TABLO XVIII: Eğitim Faktörü/Müşteri Saldırganlığı.....	48
TABLO XIX: Medeni Durum/Müşteri Saldırganlığı.....	49
TABLO XX: Medeni Durum/Saldırganlık Davranışları.....	50
TABLO XXI: Pozisyon/Müşteri Saldırganlığı.....	50
TABLO XXII: Sektörel Risk/Müşteri Saldırganlığı.....	51
TABLO XXIII: Pozisyon/Saldırganlık Davranışları.....	51
TABLO XXIV: Sektör/Saldırganlık Davranışları.....	52
TABLO XXV: İş Statüsü/Müşteri Saldırganlığı.....	53
TABLO XXVI: İş Statüsü/Saldırganlık Davranışları.....	54
TABLO XXVII: Ölçek/Müşteri Saldırganlığı.....	54
TABLO XXVIII: Kurum içi Cinsiyet/Müşteri Saldırganlığı.....	55
TABLO XXIX: Saldırganın Cinsiyeti.....	56

TABLO XXX: Mağdur Cinsiyeti/Saldırgan Cinsiyeti .....	56
TABLO XXXI: Sektör/Saldırgan Cinsiyeti.....	56
TABLO XXXII: Saldırganın Yaşı .....	57
TABLO XXXIII: Mağdur Cinsiyeti/Saldırgan Yaşı.....	57
TABLO XXXIV: Sektör/Saldırgan Cinsiyeti .....	57
TABLO XXXV: Saldırganın Eğitim Düzeyi.....	58
TABLO XXXVI: Mağdur Cinsiyeti/Saldırgan Eğitim Düzeyi .....	58
TABLO XXXVII: Sektör/ Saldırgan Eğitim Düzeyi .....	59
TABLO XXXVIII: Saldırganın Gelir Düzeyi .....	59
TABLO XXXIX: Mağdur Cinsiyeti/Saldırgan Gelir Düzeyi .....	60
TABLO XL: Sektör/Saldırgan Gelir Düzeyi .....	60
TABLO XLI: Saldırganlığın Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları.....	62
TABLO XLII: Hastalık İzinleri/Müşteri Saldırganlığı.....	63
TABLO XLIII: İş Tatmini/ Müşteri Saldırganlığı .....	65
TABLO XLIV: Mesleki Gelecek Kaygısı.....	66
TABLO XLV: Psikolojik Açıdan Kurumsal Güven .....	67
TABLO XLVI: Fiziksel Açıdan Kurumsal Güven .....	67
TABLO XLVII: Mağdur/Kurumsal Güven/Sektör .....	68
TABLO XLVIII: Görüşülen Kişi.....	70
TABLO XLIX: Çatışmaların Çözümlemesi/Müşteri Saldırganlığı .....	71





# GİRİŞ

Son yıllarda çok sayıda araştırma taciz, istismar ve mağduriyet gibi işyeri şiddet olgusunu yansıtan konuları ele almaktadır. İşyeri saldırganlığı özellikle olgusu ve konuyla ilgili “taciz”, “kötü muamele” ve işyeri şiddeti” gibi kavramlar örgütsel araştırmalarda ciddi bir ilgi görmektedir. Araştırmalar işyeri saldırganlığının sadece çalışanı etkilemediği aynı zamanda örgütsel açıdan da negatif sonuçlar yarattığını kaydetmektedir. Bazı araştırmacılar, işyeri saldırganlığının maliyetini hesaplama yoluna gitmekte ve saldırganlığın hem kişisel, hem düşük verimlilik düzeyleri, devasızlık oranlarının yükselmesi gibi örgütsel hem de, toplumsal maliyetine dikkat çekmektedir.

İşyeri saldırganlığı, içsel veya dışsal kaynaklı kişi veya kişilerin fiziksel ya da duygusal ve psikolojik olarak çalışanlara işleri ile ilgili bir kontekste zarar verme amacı güden her türlü tutum ve davranışları ifade etmektedir. Saldırganlık davranışını tanımlayan çok sayıda kavram ve terminoloji mevcuttur. Bunlar arasında özellikle “zorbalık”, “saldırganlık”, “şiddet” “patronaj”, “sindirme” gibi saldırıyı yönelten veya saldırıya maruz kalan kişiyi niteleyen kavramlar ön plana çıkmaktadır. Bu terimlerden bazıları farklı koşullarda kullanılan ve genellikle bu farklılığı ifade etmek için tercih edilen aynı anlamı veya yakın anlamı içeren kavramlardır.

İçsel saldırganlık (özellikle amirden asta dönük) genellikle mobbing kavramıyla tanımlanmaktadır. Bu kavramın ilk olarak çalışma hayatında kullanılması 1980’li yıllarda Heinz Leymann tarafından başlatılmıştır. Bir Alman psikiyatri olan Leymann, 1980’li yıllarda İsveç’te dünyanın ilk iş travması kliniğini kurmuştur. Uluslararası Anti-Psikolojik Taciz Hareketinin de kurucusu olan Leymann, araştırmalarında iş ortamında gözlemediği çeşitli baskı, zulüm ve kötü davranışları “mobbing” olarak tanımlamayı tercih etmiştir.

Literatürde mobbing kavramı ile eş anlamlı çok sayıda kavrama rastlanmaktadır. Nitekim İrlanda ve İngiltere’de “bullying” kavramı yaygınken, Almanya ve İskandinav ülkelerinde ise, aynı türdeki davranış biçimleri için “mobbing” kavramı kullanılmaktadır. Bunun yanında çeşitli ülkeler kendi koşullarına uygun bir kavramı kullanma eğilimindedirler.

Öte yandan günümüzde dışsal kaynaklı müşteri saldırganlığı modern iş yaşamının önemli bir örgütsel sorunu haline geldiği söylenebilir. Buna karşılık, müşteri tacizi yeni bir olgu değildir. Özellikle modern sektörlerde müşteri saldırganlığı anlaşılması,

kavramlaştırılması ve mücadele edilmesi gereken kritik bir sorun alanı haline dönüşme eğilimindedir.

İnteraktif sektörlerde çalışanların müşteri ile doğrudan ilişki halinde olduğu sektörlerde müşteriden kaynaklanan tacizin ya da şiddetin giderek artma eğilimi gösterdiği, özellikle sözlü taciz davranışlarının belirgin bir risk haline geldiği saptanmaktadır. Nitekim, araştırmalar müşteri saldırganlığının cinsiyet, yaş, ırk, örgütsel ve mesleki farklılıkların ötesinde pek çok alanda yaygınlık kazandığını ortaya koymaktadır.

Saldırganlığı yapan müşteriler genellikle çalışanları korkuyla ve baskıyla sindirmeyi isteyen bir profili yansıtmaktadır. Müşteriden kaynaklanan saldırganlık işyerinde çok çeşitli biçimlerde meydana gelmektedir. Bunlar arasında kişinin küçük düşürülmesi, alaya alınması, göz dağı verilmesi en yaygın olanlarıdır. Bazı durumlarda müşteri taciz davranışını çok ince bir şekilde yapmakta dolayısıyla başkaları tarafından fark edilememektedir. Müşteriden kaynaklanan saldırganlık davranışları aynı zamanda sözlü sataşmaları, sürekli küçümsemeleri de içermektedir.

Öte yandan, kişinin görünümü ile ilgili uygun olmayan yorum ve alaycı ifadeler ve nedensiz aşırı eleştiriler yaygın davranışlar arasındadır. Bazı durumlarda müşteri saldırganlığı hem fiziksel tehditler hem de saldırılar biçiminde somutlaşabilmektedir. Özellikle saldırıların fiziki bir saldırı biçiminde ortaya çıktığı durumlarda sorun yargı makamlarına da yansiyabilmektedir.

Ülkemizde, işyerinde içsel veya dışsal kaynaklı saldırganlığın boyutları yeterince bilinmemektedir. Bu alandaki çalışmalar oldukça sınırlıdır. Özellikle spesifik alan araştırmaların yetersizliği konunun kapsamını analiz etmede önemli bir zaaf yaratmaktadır. Aslında bu sorun interaktif iletişimin yaygın olduğu hizmet sektöründe çalışanlar açısından ciddi bir risk alanı yaratmaktadır. Konuya bu açıdan bakıldığında iş güvenliği soruna özellikle dikkat çekilmelidir.

Bu çalışmanın amacı müşteriden kaynaklanan dışsal saldırganlık davranışlarının risk düzeyini, yaygınlığını ve sonuçlarını ortaya koymaktır. Çalışma özellikle perakende sektörlerde ve çağrı merkezleri gibi müşteri etkileşimin daha yoğun olduğu sektörlerde gerçekleştirilmiştir. Duyusal emek faktörünün ön plana çıktığı bu sektörlerde saldırganlık tutum ve davranışları bir çok nedenle içselleştirilmiş bir olgu haline gelmektedir. Çalışma, bu kaygılardan hareketle sorunun boyutlarını ortaya koymayı hedeflemektedir.

Çalışma bu amaçla üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde müşteri saldırganlığının teorik yönü analiz edilmekte, özellikle kavramsal çerçeve, saldırganlık davranışları, saldırganlığın sonuçları ve saldırganlıkla mücadele etme yolları üzerinde durulmaktadır. İkinci bölümde müşteri saldırganlığı konusu Türkiye boyutuyla değerlendirilmektedir. Bu bölümde müşteri saldırganlığı olgusu taciz olgusunun market ve call-center sektöründeki niteliği bir alan araştırmasıyla analiz edilmektedir.

## I. İŞYERİ SALDIRGANLIĞI OLGUSU



Günümüzde işyerleri çalışanlar açısından oldukça riskli alanlar haline gelmiştir. Bireyler, gerek çalışma arkadaşları, gerekse hizmet vermekte oldukları müşteriler tarafından her an şiddete uğrama olasılığıyla karşı karşıyadır. Bu nedenle işyerinde şiddet çalışanlar için giderek artan bir problem haline gelmiştir. Şiddet içeren bu tür vakalar zaman zaman oldukça ciddi sonuçlara yol açabildikleri için tespit edilmesi ve tedbir alınması gerekirken, mevcut veriler bu tür olayların aslında büyük ölçüde gizli kaldığını, bu konuda yeterince aksiyon geliştirilemediğini göstermektedir (Schat and Frone and Kelloway; 2006: 47).

### A. KURAMSAL BOYUTLARIYLA İŞYERİ SALDIRGANLIĞI

İşyerinde karşılaşılan şiddet davranışları hemen her sektörde yaygın olmasına rağmen yeterince fark edilmemiş bir problem alanıdır. Literatürde işyeri saldırganlığı ile ilgili azarlama, kişiler arası çatışma, işyeri kabalığı ve tehdit gibi davranışlar farklı tanımsal çerçevelerde ele alınabilmektedir. Uygulamada ise, işyeri saldırganlığı ve psikolojik taciz özellikle ön plana çıkan şiddet tutum ve davranışlardır (Grandey et al; 2004: 1).

#### 1. Kavramsallaştırma Problemi

“İşyeri saldırganlığı” (workplace aggression) veya “işyeri şiddeti” (workplace violence) kavramı, işyeri istismarı (workplace abuse), mağduriyet (victimization), taciz (harassment) ve psikolojik taciz (mobbing ve bullying) gibi benzeri çeşitli terimlerle kavramsallaştırılma eğilimindedir. Bu kavramlar arasında tanımsal açıdan çeşitli farklılıklar olsa da, hemen hemen hepsi aslında işyeri şiddet olgusunu betimlemek amacıyla kullanılmaktadır. Dolayısıyla uygulama açısından bu kavramlar arasındaki ayrımı net bir şekilde ortaya koymak her zaman mümkün değildir.

Buna karşılık akademik olarak özellikle işyeri saldırganlığı ve işyeri şiddeti arasında belirgin bazı farklılıkların olduğu da açıktır. Her şeyden önce işyeri saldırgan-

lığının işyeri şiddet davranışlarını da kapsayan daha geniş bir kavramsal içeriğe sahip olduğu ifade edilmelidir. Nitekim işyeri şiddeti kavramı çoğunlukla fiziksel saldırıyı ve ortaya çıkabilecek muhtemel zararları da kapsamaktadır. Öte yandan son yıllarda işyeri şiddeti veya saldırganlığı ile “işyeri psikolojik saldırganlığı” (workplace psychological aggression) kavramının sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. İşyeri psikolojik saldırganlığıyla ilgili davranışlar genellikle mağdura sadece psikolojik bir zarar vermeyi hedefleyen eylemleri kapsamaktadır. Bu açıdan işyeri psikolojik saldırganlığının işyeri şiddeti dışında kalan ve işyeri saldırganlığının duygusal agresiflik boyutunu yansıtan bir işlev gördüğü anlaşılmaktadır (Schat and Frone and Kelloway; 2006: 49).

## 2. Tanımsal Çerçeve

Geleneksel literatürde işyeri saldırganlığı kavramı bazı araştırmacılar tarafından dar bir tanımlamada sadece fiziksel saldırılarla kavramlaştırılmaktadır. Nitekim bu tanımsal yaklaşımlarda işyeri saldırganlığı, çalışanın dışsal veya içsel kaynaklı olarak tehdit edildiği veya saldırıya maruz kaldığı bir durumu ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır (Workcover; 2001: 20).

Oysa yukarıda da belirtildiği gibi işyeri saldırganlığı çok boyutlu bir tanımlamayı gerektirmektedir. Bu çerçevede her türlü fiziksel tehdit davranışı yanında psikolojik nitelikli saldırılar da tanımsal boyuta dahil etmelidir. Bu amaçla son yıllarda işyeri saldırganlığı kavramını daha geniş bir zeminde tanımlaya dönük yaklaşımlar ön plana çıkmaktadır (e.g., Baron & Neuman, 1998; Rogers & Kelloway, 1997; Schat & Kelloway, 2000, 2003). Buna göre, işyeri saldırganlığı, bir organizasyonun içinden ya da dışından kişi veya kişilerin fiziksel ya da psikolojik olarak bir ya da birden fazla çalışana işleri ile ilgili bir kontekste zarar verme amacı güden her türlü tutum ve davranışı tanımlamaktadır.

Bu tanımlama çeşitli açılardan önemli bazı özellikleri yansıtmaktadır. İlk olarak, bu kapsamlı tanım modern literatürle uyumluluk göstermektedir. İkinci olarak, tanımsal çerçeve ile hem fiziksel hem de fiziksel olmayan tutum ve davranışlar kapsanmış olunmaktadır. Nihayet, tanımlama hem kurum içinden (patron, amir, çalışma arkadaşı) hem de kurum dışından (müşteri, hasta, müvekkil) kaynaklanan saldırgan tutum ve davranışları bütünüyle kapsamaktadır (Schat and Frone and Kelloway; 2006: 49).

## 3. Saldırganlığın Biçimleri

İşyeri saldırganlığını oluşturan çeşitli tutum ve davranış biçimleri söz konusudur. Bunlar arasında fiziksel olmayan davranışlar yanında çok daha ciddi nitelikli olan silahlı veya silahsız fiziksel saldırılar da bulunmaktadır.

Fiziksel olmayan işyeri saldırganlığı davranışları geniş bir sprekturumda ele alınabilmektedir. Bunların bir kısmı hedef alınan kişiyi duygusal, bazıları sözlü ve bir

kısmı da psikolojik açıdan yıpratmayı amaçlayan aksiyonları içermektedir. Örneğin mağdurda güçsüzlük duygusu ve psikolojisi yaratmaya dönük davranışlar, benzer biçimde önemsiz ve aşağılık olduğunu hissettirmeye dönük tutumlar, görmezlikten gelme ve sindirme duygusal taciz aksiyonlarıdır. Psikolojik açıdan yıpratmayı amaçlayan davranışlar arasında ise, zorlama ve baskı, çalışana yeterince veri ve bilgi sağlanmaması, aşırı iş yükü, tutarlı olmayan uygulamaların varlığı, iftira atmak ve benzeri psikolojik saldırılar ön plana çıkmaktadır. Nihayet, yargılayıcı ifadeler, irite edici sözlü tutum ve davranışlar, küçümseyici ifadeler sözlü saldırganlığı tanımlayan tavırları içermektedir (Wynne; 2005: 285).

Buna karşılık mağdura fiziksel zarar vermeyi amaçlayan aksiyonlar da söz konusudur. Bu tür davranışların bir bölümü hedef alınan kişinin öldürülmesini amaçlayan eylemleri içerirken önemli bir bölümü de mağdura fiziksel zarar vermeyi amaçlamaktadır. Silahlı veya silahsız her türlü şiddet davranışı bu kapsamda ele alınması gereken tutum ve davranışlardır.

#### **4. Saldırganlık Olgusunu Biçimlendiren Faktörler**

Bu konu hakkında yapılmış olan araştırmalardan çok azının söz konusu olgunun nedenlerini analiz etmiş olmasına rağmen, literatürde işyeri saldırganlığı olgusunu tetikleyen pek çok farklı kaynağın varlığına dikkat çekilmektedir (Schat and Frone and Kelloway; 2006: 49).

Nitekim işyeri saldırganlık davranışları kişisel, mesleki veya sosyal bir çok gereğe bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Kişisel nedenler özellikle mağduru ya da saldırganın kişiliğine dayalı gerekçelerdir. Örneğin zihinsel sağlık problemleri, kızgınlık, saldırganın tehdit edildiğine ilişkin endişe ve korku, tuzağa düşürüldüğünü hissetme, empati kurmada yetersizlik, mağdura karşı duyulan güvensizlik, saldırganın kendini koruma algısı ve aşağılandığını hissetme gibi faktörler kişisel gerekçeleri oluşturmaktadır.

Buna karşılık işyeri saldırganlığı bir çok durumda mesleki çıkarlar ve kurum içi rekabete dayalı olarak gelişmektedir. Nitekim saldırganın hakkını elde etme çabası, mağduru mesleki olarak manipüle etme girişimi, saldırganın konumunu ve statüsünü sürdürme isteği, mesleki gerekçelerle intikam alma çabası ve sonuca ulaşmak için saldırganın bir silah olarak kullanılması kurumsal çatışmaların yarattığı tutum ve davranışlar olarak gözlenebilmektedir.

Nihayet, toplumsal alışkanlıklar, iletişim becerisi gibi sosyal vasıf eksiği, bildiği gibi davranmak ve kültürel arka plan gibi gerekçelerin işyeri saldırganlığını tetikleyen bir çevresel ortam yarattığı açıktır (Wynne; 2005: 285).

#### **5. Saldırganlığın Yaygınlığı ve Boyutları**

İşyeri saldırganlığı konusunda sınırlı düzeyde veri mevcuttur. İşyeri cinayeti, fiziksel saldırı veya yaralanma, çeşitli psikolojik saldırı biçimleri (sözlü taciz, tehdit)

konusunda veri olsa da, bu verilerle ilişkili bir takım sınırlamalar söz konusudur. Öncelikle çalışanların yaşadıkları tüm şiddet vakaları, rapor edilmemekte, rapor edilenler ise düzenli bir şekilde saklanmamaktadır. Ayrıca şiddet türleri ve şiddetin kaynağı da zaman zaman tam olarak belirlenemeyebilmektedir.

### **a) Ölümcül Fiziksel Saldırıları: İşyeri Cinayetleri**

Ölümlerle sonuçlanan fiziksel saldırıların en yaygın olduğu ülkelerden biri ABD'dir. ABD'de işyerlerinde karşılaşılan bu tür vakalara ilişkin veriler 1992 yılından beri düzenli olarak Çalışma İstatistikleri Ofisi tarafından derlenmekte ve yayınlanmaktadır (Ölümcül Mesleki Yararlanmalar (The Census of Fatal Occupational Injuries (CFOI)). Bu veriler incelendiğinde; 2003 yılında işle ilişkili saldırılardan dolayı 632 ölümlü vakanın meydana geldiği görülmektedir. Bu durum, 1 milyon işçiye yaklaşık 4.6 cinayet oranını düşüştüğünü göstermektedir. Yıllar içinde bu sayı bazı yıllarda bir miktar artsa da genel olarak düşüş eğilimi göstermektedir. 1992-2000 yılları arasında işyeri cinayetlerinin yaklaşık %40 1994-2006 yılları arasında ise %50 düşüş göstermiştir. Bu dönemde en yüksek işyeri cinayet vakasına 1994 yılında 1080 vaka ile ulaşılmıştır. 2006 yılında ise 516 vakayla en düşük sayı tespit edilmiştir (Bureau of Labor Statistics; 2006: 2).

İşyerlerinde meydana gelen, çalışanlara yönelik bu tür cinayetlerin failleri kimi zaman eski ve mevcut çalışma arkadaşları olabildiği gibi müşteriler veya suçlular olabilmektedir. Medya raporları, işyeri cinayetlerinde klasik fail prototipin "eski çalışan" olduğunu gösterse de, bu konuda kapsamlı veri mevcut değildir. CFOI verilerinin analizini yapan Sygnatur ve Toscano (2000) kurban-saldırgan ilişkisinin kısmen tanımlanabilir olduğunu saptamışlardır. Nitekim vakaların %15'inde saldırgan çalışanlar veya eski çalışanlar, vakaların %67'sinde organizasyon dışından hırsızlık, gasp veya diğer nedenlerle gelen bir kişi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca müşteri veya müvekkil (%8), tanıdıklar (%7) ve akrabaların (%4) da bu tür vakalarda saldırgan olabildikleri görülmüştür. Araştırmacılar vakaların %67'inde, yani büyük bir çoğunluğunda saldırgan-kurbanın birbirlerini tanımadıkları sonucuna ulaşmaktadırlar (Schat and Frone and Kelloway; 2006: 49).

### **b) Ölümcül Olmayan Fiziksel Saldırıları**

Ölümcül olmayan şiddet davranışlarının sıklığı ve yaralanma oranlarına ilişkin veriler de mevcuttur. Northwestern National Life Insurance Company (NNLIC) tarafından 1993 yılında yapılan bir araştırmada çalışanların %15'inin çalışma yaşamları esnasında en az bir kez fiziksel saldırı ile karşı karşıya kaldıklarını, %2.5'inin de son 1 yıl içinde bu tür saldırılara maruz kaldığını rapor etmişlerdir. 2000 yılında Kolombiya Üniversitesi'nde Bağımlılık ve Madde İstismarı Ulusal Merkezi (National Center on Addiction and Substance Abuse (NCASA)) tarafından ABD'de yapılan bir diğer araştırmada ise, deneklerin %5'i son 1 yıl içinde fiziksel saldırıya uğradığını bildirmiştir. Kanada'da 2005 yılında yapılan "Kamu Hizmetleri İstihdam Araştırma-

si” (Public Service Employment Survey (PSES))’da ise her ne kadar fiziksel şiddet tanımlanmamış olsa da, deneklerin %2’si son iki yıl içinde işyerinde saldırıya uğradığını ifade etmiştir. Fiziksel şiddete maruz kalan kişilerin genellikle üstleri tarafından saldırıya uğradığı, çok azının astları tarafından saldırıya uğradığı tespit edilmiştir. Araştırmada ulaşılan ilginç bir sonuç ise, çalışanların hizmet vermekte oldukları kişiler (müşteriler) tarafından fiziksel şiddete maruz kalma oranlarında 2005 yılında ciddi bir artış gözlenmesidir. Hizmet verilen kişiler tarafından şiddete maruz kalma oranı 2002 yılında %16 iken 2005 yılında bu oran %26’ya yükselmiştir. (Public Service Employment Survey; 2005).

Benzer biçimde “Adalet İstatistikleri Bürosu” (Bureau of Justice Statistic) tarafından 2001 yılında gerçekleştirilen “Ulusal Suç Mağduriyeti Araştırması” (National Crime Victimization Survey (NCVS), her 1000 çalışandan 11.7’sinin 1993-1999 yılları arasında fiziksel saldırının mağduru olduğunu göstermektedir. Bu durum, 1.6 milyondan fazla bir çalışan grubunu ve 1.27’lik bir işgücü oranını ifade etmektedir. Cinsel taciz, yağmalama ve hırsızlık vakaları da dahil edildiğinde bu saldırılara maruz kalan işgücü sayısı 1.744 milyon düzeyine ulaşmaktadır. Verilere göre, erkekler işyeri şiddet vakalarına kadınlara göre %56 düzeyinde daha fazla muhatap olmaktadır. Yaş açısından ise, 20-34 yaş grubuna dahil işgücünün en yüksek şiddet olayı ile karşı karşıya kaldığı, bunun 12-19 ve 35-49 yaş grubunun izlediği gözlenmiştir (Schat and Frone and Kelloway; 2006: 50). Ayrıca erkeklerin daha çok yabancılar tarafından, kadınların ise genellikle tanıdıkları kişiler tarafından şiddete maruz kaldığı tespit edilmiştir 2003 ve 2005 yıllarında yapılan araştırmalarda ise çalışanların maruz kaldıkları bu tür şiddet vakalarında düşüş gözlemlenmiştir. 1993-2005 yılları arasında şiddet vakalarında %58’lik bir gerileme olmuştur. (Bureau of Justice Statistics; 2004: 1 ve Bureau of Justice Statistics: 2006: 2). Adalet İstatistikleri Bürosunun verilerine göre, işyeri şiddet olgusu 1993-1999 yılları arasında tüm şiddet suçlarının %18’ini kapsamaktadır. Buna karşılık, son 7 yıllık periyot baz alındığında ölümcül olmayan mağduriyet oranı %44’ü gerilemektedir. Bu aynı periyotta genel şiddet suçları mağduriyet oranlarında %40’lık bir azalışla tutarlıdır. Bu nedenle veriler işyeri şiddet olgusunun yükselişte olduğu kanaatini tezip etmektedir. İşyeri saldırganlığı vakalarına medyanın ilgi göstermesinin kamuoyunda bu kanaati yarattığı anlaşılmaktadır (Schat and Frone and Kelloway; 2006: 51).

### c) Fiziksel Olmayan Saldırganlık

Fiziksel olmayan saldırılar psikolojik taciz davranışlarına atıf yapmaktadır. Psikolojik taciz, mağdurun kendisini savunmasının oldukça güç olduğu kasıtlı ve uzun süreli negatif tutum ve davranışları ifade etmektedir. Psikolojik saldırılar genellikle aynı kişiye dönük, kasıtlı ve tekrar edici davranışlarla somutlaşmaktadır. Buna karşılık kabalık davranışları, kişisel ilişkilerde sosyal normları ihlal (görmezden gelme gibi) edecek şekilde kasıtlı olmayan rahatsız edici diğer davranışlar psikolojik taciz kavramı dışında kalmaktadır (Grandey et al, 2004: 2).



Çalışanların maruz kaldıkları fiziksel olmayan (taciz vakaları) saldırganlık vakalarının düzeyine ilişkin çeşitli tahminler yapılmaktadır. Bu verilerin çoğu araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen ampirik araştırmalardan derlenmektedir. Örneğin 1996 yılında Einarsen ve Skogstad tarafından Norveç'te gerçekleştirilen 14 araştırmanın sonuçlarını özetledikleri çalışmalarında deneklerin % 8.6'sı son 6 ay içinde psikolojik saldırıya uğradıklarını tespit etmiştir. Araştırmada müşteri saldırganlığının tanımlanmasında saldırıya maruz kalma süresi yanında tanımsal çerçevenin daraltılmış olması psikolojik saldırıya maruz kalan işgücü oranını düşürmüştür olabilir.

Nitekim, Einarsen ve Raknes 1997 yılında yaptıkları bir diğer çalışmada bir grup Norveçli mühendisin %75'inin son 6 aylık periyotta en az bir taciz vakasıyla karşı karşıya kaldıklarını tespit etmişlerdir. Benzer biçimde ABD'de kamu sektörü çalışanları arasında yapılan bir araştırmada deneklerin %71'i son 5 yıllık periyotta "işyeri kabalığı" (workplace Incivility) davranışı ile karşı karşıya kaldığını, %6'sının ise, bu tür davranışlara birden fazla maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Kanada'da, kamu çalışanları arasında yapılan başka bir araştırmada ise, deneklerin %69'u işyerinde sözlü tacize maruz kaldığı saptanmıştır (Schat and Frone and Kelloway; 2006: 51). 2005 yılında gerçekleştirilen Kamu Hizmetleri İstihdam Araştırması'nda deneklerin %22'sinin son 2 yıl içinde psikolojik saldırıya maruz kaldığı belirlenmiştir (Public Service Employment Survey; 2005).

Bu karşılık psikolojik nitelikli işyeri saldırganlığı konusunda ulaşılan veriler ve araştırma sonuçları iyi tanımlanmış örneklem baz alınarak ulaşılmış değildir, ayrıca uygulamada bir çok sınırlamalar ve tanımsal farklılıklar söz konusudur. Bu nedenle verilerden yola çıkarak genel geçer bir orana ulaşmak pek olası değildir (Schat and Frone and Kelloway; 2006: 52).

Psikolojik saldırganlığa ilişkin verilerin sınırlı ölçüde yansımaya yol açan faktörlerden biri de bu tür vakaların fiziksel bir zarara yol açmaması nedeniyle yeterli ölçüde raporlanmamasıdır. Aslında yasal açıdan psikolojik saldırı davranışlarının raporlanması zorunluluğu söz konusu değildir. Dolayısıyla raporlanmayan vakalar arasında kalan psikolojik saldırganlık davranışları resmi istatistiklere de yansıtılmamaktadır.

Ayrıca iş güvenliğine ilişkin yaralanmaların bile bir kısmının raporlama dışında kaldığı dikkate alınır, psikolojik saldırılara ilişkin vakaların büyük ölçüde yönetime bildirilmemesi muhtemeldir. Örneğin ABD'de 1999-2000 döneminde sadece devamsızlığın en az 3 gün sürdüğü 5034 küçük kaza ile 686 önemli olay raporlanmıştır. Bu nedenle psikolojik saldırganlık açısından durumun ürkütücülüğü, raporlanmış olan fiziksel saldırıları da kapsayan vakalardan hareketle değerlendirilmektedir. (Boyd; 2002: 155).

Öte yandan uygulamada işyeri psikolojik saldırganlığına ilişkin veri eksikliğini gidermek amacıyla işgücünü daha geniş bir şekilde temsil eden örneklemelere dayalı



iki ayrı çalışma gerçekleştirilmiştir. Kolombiya Üniversitesi'nde Bağımlılık ve Madde İstismarı Ulusal Merkezi tarafından 2000 yılında yapılan bir araştırmaya katılan deneklerin %33'ü işyerinde sözlü tacize maruz kaldığını ifade etmiştir. Northwest National Life Insurance Company tarafından 1993 yılında yapılan araştırmada ise, deneklerin %19'u işle ilişkili taciz vakasına maruz kaldığını ve %7'si ise, son 1 yıl içinde fiziksel şiddet tehdidi ile karşılaştığını bildirmiştir (Schat and Frone and Kelloway; 2006: 52).

Son dönemlerde ön plana çıkan bazı vakalar, örneğin kırık bir şişe ile saldırıya uğrayan uçuş görevlisi, 1995-98 döneminde demiryolu çalışanlarına dönük saldırının üçe katlanması, büyüyen problemi ortaya koymaktadır. Daha önce de ifade edildiği gibi, TUC tarafından yapılmış bir araştırma İngiltere'de çalışanlara yönelen sözlü ve fiziksel saldırılardaki artışa dikkat çekmektedir. Araştırmaya göre, her yıl bu ülkede her 5 işçiden 1'i saldırıya maruz kalmaktadır. Ayrıca, rapor kadın çalışanların özellikle de 25-34 yaş grubundakilerin, en riskli grup olduğu tespit etmiştir. Bu durumu çoğunlukla kadın çalışanlardan oluşan kabin görevlilerine özel bir önem atfedilmesice yol açmaktadır (Boyd; 2002: 155). Rapor ulaşım çalışanlarını "yüksek riskli" grup olarak tanımlamaktadır. Bu grup "riskli işyerinin iki temel unsurunu barındırmaktadır": beklendiği için öfkeli müşteriler ve alkol veya uyuşturucu kullanan kamu üyeleriyle ilgilenmek.

Bu raporu HSE'nin 1995 çalışma koşullarına ilişkin raporu izlemiştir. Rapor 1.3 milyon kişinin müşteriden kaynaklanan taciz vakasına maruz kaldığını bildirmiştir. Bunların yarısı son bir yıl içinde 1 ile 4 kez arasında değişen sayılarda saldırıya uğramıştır. %10'u ise, aynı dönemde en az 5 kez saldırıya maruz kalmıştır. Araştırmada kadın çalışanların (%8) erkek çalışanlara (%6) göre daha yoğun şekilde müşteriden kaynaklanan saldırılara uğradığı bildirilmektedir (Boyd; 2002: 156). 2005 yılında yapılan araştırmada ise, vakalarda önemli bir azalma kaydedildiği fakat oranların hala daha endişe verici düzeyde olduğu belirtilmiştir (HSE, 2005).

İlgi işyerlerinde daha çok fiziksel saldırıya odaklanırken, son ödemlerdeki vakalar fiziksel olmayan, daha çok psikolojik saldırıların sonuçlarına ve yaratmış olduğu zarara da işaret etmektedir. 1994 yılında Kanada Kamu Çalışanları Sendikası (CUPE) tarafından yapılan bir araştırmada sözlü tacizin çalışlara dönük taciz davranışının ön plana çıkan biçimi olduğu saptanmıştır. Mayhew ve Quinlan (1999) Avustralya'da bir çok sektörde çalışanların büyük bir kısmının psikolojik tacize uğradığını tespit etmişlerdir. Yazarlar sözlü tacizin ve fiziksel saldırı tehdidinin taksi sürücüleri, hazır yiyecek çalışanları, otel ve bar çalışanları, hemşire ve hastane çalışanları ve öğretmenler arasında ön plana çıktığını belirlenmişlerdir.

## **B. MÜŞTERİDEN KAYNAKLANAN SALDIRGAN DAVRANIŞLAR**

İş saldırganlığına ilişkin teori ve araştırmalar genellikle bu davranışların kaynağı ve hedefi olarak aynı organizasyondaki üyeler üzerine yoğunlaşmaktadır. Oysa

uygulamada anti-sosyal tutum ve davranışlar olarak tanımlanabilecek olan psikolojik taciz vakaları organizasyonun hizmet verdiği kişilerden yani müşterilerden de kaynaklanabilmektedir (Grandey et al, 2004: 2).

### **1. Saldırganlığın Kaynağı Olarak Müşteri**

Müşteri hizmetlerinin güçlendirilmesi yoluyla rekabet avantajı elde etme sürecinde müşteri memnuniyetsizliğini müşteri memnuniyetine transfer etme çabası interaktif hizmet çalışanları için işlerinin bütünsel bir parçası olabilmektedir. Özellikle hizmet sektörlerinde yoğunlaşan rekabet olgusu ön ofiste çalışanların duygusal emeğine dönük beklentiyi arttırmakta ve bunun bir sonucu olarak müşteriden kaynaklanan tacize karşı çalışandan daha toleranslı olması beklenmektedir. Bu durum çalışanın duygusal emeği üzerindeki beklentinin genişlemesine yol açmaktadır.

Müşteri servis kalitesinin dolayısıyla çalışanın müşteri ile doğrudan ilişki halinde olduğu bir sektörlerde rekabet yoğunluğu müşteriden kaynaklanan psikolojik saldırıların giderek artma eğilimi gösterdiği özellikle sözlü taciz davranışlarının belirgin biçimde arttığı açıktır. Artan vakaların açıklanması geniş bir sosyal, ekonomik ve örgütsel değişim kapsamında ele alınmalıdır. Müşteri tacizi özellikle yönetimin düşük maliyet ve yüksek kar yaklaşımı, çalışanların gerekli eğitimi alamaması, yeterli teknik ekipmanın sağlanamaması ve şiddet problemini arttıran politikalarla gerekçelerle belirgin bir şekilde genişleme eğilimindedir (Boyd; 2002: 152).

Buna karşılık, saldırganlığın kaynağı olarak müşteri bir çok açıdan analiz edilmelidir. İlk olarak, müşteri saldırganlığı, işletme ile dışsal çevre arasında aracı konumunda olan ön ofis çalışanlarına dönük bir risk alanıdır. Ön ofis pozisyonu müşteri saldırganlığıyla özdeşleşen yoğun düzeyde müşteri etkileşimi gerektiren bir profil yansıtmaktadır. Ayrıca "müşteri her zaman haklıdır" yaklaşımı, müşteri-çalışan etkileşiminde denk olmayan güç ilişkisi yaratmaktadır. Modern işletmecilik anlayışının temelini teşkil eden bu felsefe aynı zamanda, saldırganlığı yaratan temel gerekçeyi oluşturmaktadır (Grandey et al, 2004: 3).

### **2. Müşteriden Kaynaklanan Saldırıların Boyutları**

Müşteri saldırganlığı modern iş yaşamının önemli örgütsel sorun alanlarından biridir. Nitekim, araştırmalar bu taciz biçiminin cinsiyet, yaş, ırk, örgütsel ve mesleki farklıların ötesinde pek çok alanda yaygınlık kazandığını ortaya koymaktadır. Özellikle son 10 yıllık periyotta işyeri davranışının karanlık boyutlarına ilişkin artan ilgi benzer bir çok kavramın ve konseptin tanımlanmasını gerektirmektedir.

#### **a) Fiziksel Saldırganlık**

İşyerine dönük fiziksel saldırganlık vakalarının önemli kısmı üçüncü kişilerce gerçekleştirilmektedir. Örneğin ABD'de, işyeri cinayetlerinin %67'si hırsızlık olaylarında meydana gelmektedir. Benzer şekilde bu ülkede Kamu Servis İstihdam

Araştırması'na katılan deneklerin %72'si şiddetin çoğunlukla müşterilerin de dahil olduğu üçüncü kişilerden kaynaklandığını belirtmişlerdir (Schat and Frone and Kelloway; 2006: 52).

1999 yılı İngiltere'de "Sağlık ve Güvenlik İdaresi" (Health and Safety Executive-HSE) verileri, yolcu şiddeti nedeniyle demiryolu çalışanlarının maruz kaldıkları yaralanmaların üç yıl önceye göre %40 oranında arttığını göstermektedir. 31 Mart 1999 tarihi itibarıyla üç yıllık periyotta demiryolu çalışanlarının maruz kaldığı 1000 civarında ciddi yaralanma rapor edilmiştir. Ayrıca Uluslararası Ulaşım İşçileri Federasyonu (IFT) kabin görevlilerinin uğradığı saldırıları raporlamıştır. Buna göre müşteriler özellikle, yumruklanma, kafa atma, arkadan tekmeleme, yanağından ısırılma, boğazı sıkılma, kırık şişe ile saldırı (KLM Royal Dutch Airlines kabin görevlisinin uğradığı saldırı gibi) ve bıçaklan gibi saldırganlık davranışları sergilemektedirler (Boyd; 2002: 156).

Öte yandan İngiltere'de 2005 yılında Recruitment Website tarafından 800 market çalışanı arasında yapılan bir araştırmada, bir çok saldırganlık olayında mağdurların ölüm tehdidi ve fiziksel darp gibi şiddet riskleriyle karşı karşıya kaldığını ortaya koymaktadır (BBC; 2005).

### **b) Psikolojik Saldırganlık**

Psikolojik saldırganlık veya taciz, müşteriden kaynaklanan ve sıklıkla gözlenen bir diğer saldırganlık davranışıdır. Fiziksel saldırılar gibi şiddet vakaları oldukça yüksek düzeyde stresli iken, daha sıradan günlük tartışmalar ise, stres ve sağlık semptomlarının nedenleri olarak meydana gelmektedir. Azarlama, hakaret, aşağılama gibi sözlü taciz biçimleri ise, sıklıkla karşılaşılan saldırganlık davranışlarıdır (Grandey et al, 2004: 2).

"İşyeri Saldırganlığı Araştırması"nda (Workplace Aggression Research Question-WARQ) analiz edilen 60 psikolojik saldırganlık davranışı arasında özellikle müşteriler tarafından kullanılan 10 davranış tipolojisi tanımlanmıştır. Veriler, öfkeyle bakmak, kaba ve saygısızca davranmak, çalışanın işine karışmak, zekası ya da uzmanlığı ile ilgili olumsuz yorumlarda bulunmak, iftira atmak, bağırarak veya azarlamak, rahatsız edici el kol hareketleri yapmak ya da ifadelerde bulunmak, hakaret etmek, fiziksel şiddete başvurmak ve rencide edici sözler söylemek gibi tutum ve davranışların müşterilerden kaynaklanan taciz davranışlarının somut yansımaları olduğunu göstermektedir (Neuman and Keashly; 2003: 25).

Buna karşılık, müşterilerin sözlü tacizi daha yoğun olarak kullanma eğiliminde olduğu görülmektedir. Nitekim, İngiliz İşçi Sendikaları Federasyonu (Trade Union Congress (TUC)) tarafında yapılan bir araştırmada İngiltere'de müşteriden kaynaklanan sözlü tacizin artma eğiliminde olduğu bildirilmiştir. Araştırmaya göre, her yıl en az beş çalışandan biri sözlü tacize maruz kalmaktadır.

Benzer biçimde Spratlen, ABD'de üniversite personeli arasında 1995 yılında yapılan bir araştırmada deneklerin %21'i iş ilişkisinde üçüncü kişilerden (çalışma arkadaşı, amiri veya astı olmayan) kaynaklanan olumsuz bir tutum ve davranışla karşılaşmış olduğunu rapor etmiştir. Ayrıca Part-time hizmet çalışanlarını inceleyen bir çalışmada, iki haftayı aşan bir periyotta rapor edilen kişisel çatışmaların önemli bir kısmının müşteriden (%43) kaynaklandığını göstermektedir. Bu saldırıların önemli bir kısmı sözlü taciz davranışı biçiminde somutlaşmaktadır (Grandey et al; 2004: 3).

Sözlü taciz davranışlarının sıklıkla yaşandığı sektörlerden biri de havayolu sektörüdür. Nitekim, bir havayolunda, kabin görevlileri ayda yaklaşık 100 taciz vakasıyla karşılaştıklarını rapor etmişlerdir. Bunların ağırlıklı olarak psikolojik saldırganlık davranışı olduğu görülmektedir (Boyd; 2002: 156).

Nihayet, İngiltere'de market çalışanları sendikası Usdaw tarafından 2004 yılında yapılan bir araştırmada ise, müşterilerden kaynaklanan psikolojik saldırganlık olgusunun yaygınlığı ortaya konmaktadır. Araştırmaya göre, 2002 yılına göre 2004 yılında müşteriden kaynaklanan psikolojik saldırılar %79 artmıştır.

660 kasiyer ve market görevlisi arasında yapılan araştırmada haftada ortalama 887 psikolojik saldırı olayının yaşanmış olduğu belirlenmiştir. Veriler, psikolojik saldırı vakalarının %5'ini de cinsel taciz saldırıları oluşturduğunu göstermektedir. Bir çok kasiyerin yaşanan bu olaydan dolayı mesleğine devam istemediği, bazılarınin daha ciddi saldırılarla karşı karşıya kalmaktan çekindikleri görülmüştür (BBC; 2004).

Aynı ülkede otel çalışanları üzerinde yapılan bir diğer çalışmada müşterileri %10'unun kötü davranışları kapsayan psikolojik saldırı davranışları sergilediklerini ortaya koymuştur. Araştırmaya göre müşteriler özellikle aşırı kaprislilik, çalışanları küçümseme ve cinsel taciz gibi psikolojik taciz davranışlarında bulunmaktadırlar (Chappell, Duncan and Martino: 1999).

### **3. Riskli Alanlar**

Veriler müşteri saldırganlığı olgusunda belirgin bir varyasyon olduğunu göstermektedir. Bu farklılık hem mesleki niteliklerin hem de demografik profilin bir yansımasıdır. İşgücü hem cinsiyet ve hem de yaş grupları açısından belirli bazı risklere açıktır. Sözelimi gençler perakende ve hızlı yiyecek sektöründe kadınlar ise, hemşirelikte daha yüksek bir risk değişkeniyle ilişkilidirler. Ayrıca, demografik ve mesleki nitelikler bir arada bireysel riskleri genişletmektedir. Nitekim, hizmet işyeri şiddet riski açısından göz aradı edilse bile, daha genç bir işgücü söz konusu olduğunda risk artmaktadır.

#### **a) Demografik Profil**

Veriler erkeklerin kadınlara oranla hem fiziksel hem de psikolojik saldırganlık açısından daha bir riskli bir konumda olduklarını göstermektedir. 1996 yılında Hur-

rell, Worthington, ve Driscoll tarafında 2525 erkek ve 2324 kadın arasında işyeri şiddet olgusuna ilişkin olarak yapılan bir araştırmada erkeklerin yaklaşık %17'sinin son bir yıl içinde saldırıya uğradığı bu oranın kadınlar arasında %9 düzeyinde kaldığı görülmektedir.

1996 yılında Guterman, Jayaratne ve Bargal ise, bir grup Amerikalı denek arasında gerçekleştirdikleri bir çalışmada erkek sosyal işçilerin hem fiziksel tehdit hem de saldırı açısından kadın çalışanlara göre daha riskli bir grubu oluşturduğu tespit etmişlerdir. Buna karşılık, Guterman, Jayaratne ve Bargal İsraili bir örnekleme cinsiyet faktörünün belirgin bir faktör olmadığını sonucuna ulaşmışlardır. Oysa Safran ve Tartaglini cezaevlerinde yaptıkları araştırmada erkeklerin kadınlara göre daha yüksek bir şiddet riskiyle karşı karşıya olduğunu belirlemişlerdir (Schat and Frone and Kelloway; 2006: 53).

İşyeri şiddetiyle karşılaşma riski söz konusu olduğunda genel olarak genç yetişkin çalışanların daha büyük bir risk altında oldukları anlaşılmaktadır. Sözelimi, Hurrell (1996) hem kadın hem de erkek çalışanlar açısından şiddet mağdurlarının kurban olmayan arasında daha genç olduğunu belirlemiştir. Araştırmasında yaşın etkisini saptayamayan Guterman, buna karşılık iş deneyimin önemli bir etkisini gözlemlemiştir. Buna göre deneyimi daha sınırlı olan çalışanların tehdit algılaması ve saldırganlıkla karşılaşma riski daha yüksek olma eğilimindedir.

Öte yandan genç çalışanların karşılaştıkları şiddet riski mesleki karakteristiklerle ilişkili olabilmektedir. Sözelimi, daha genç çalışanların örneğin hızlı yiyecek sektöründe daha yüksek bir risk taşıdığı ve sonuç olarak işyeri saldırganlığına daha yüksek bir düzeyde karşılaştıkları açıktır (Schat and Frone and Kelloway; 2006: 54).

### **b) Meslek Grupları**

Analizler, müşteri saldırganlığı riskine daha fazla maruz kalan bireyleri istihdam eden meslek profiline odaklanmaktadır. Nitekim, araştırmalar çeşitli mesleki alanlarıyla işyeri saldırganlığı profili arasındaki korelasyonu açık biçimde ortaya koymaktadır. Bu kapsamda bazı meslek kategorilerinin daha büyük bir risk altında olduğunu açıktır.

Sözelimi, geceleri tek başına çalışan kişiler, parayla ilişkili işlerle ilişkili olan işler özellikle soygun ve şiddetle karşı karşıya kalmada daha büyük bir risk altındadırlar. Ayrıca stres altında çalışılan güvenlik birimlerinin de benzer biçimde riskli meslekler grubunda yer aldıkları görülmektedir (Schat and Frone and Kelloway; 2006: 52).

Öte yandan havayolu ve demiryolu çalışanları müşterileriyle çok daha uzun bir süre karşılıklı etkileşim altında olmaları nedeniyle diğer servis çalışanlarına göre çok daha büyük bir risk grubunu temsil etmektedirler. Çoğu interaktif hizmet çalışanı müşteri ile kısa dönemli bir etkileşim içinde olmasına demir yolu ve hava yolu çalışanları görece olarak çok daha uzun süreli bir etkileşim dolayısıyla müşteri sal-

dırğanlığıyla çok daha sıklıkla karşılaşabilmektedirler. Özellikle seyahat esnasında müşterinin tacizi yaygın olarak yaşanmaktadır.

Nitekim, binlerce kilometre havadaki bir yolcu uçağında kabin görevlileri karşılaştıkları taciz davranışlarından kaçınma şansına çok fazla sahip olamamaktadırlar. Aynı şekilde dışarıdan destek almaları da mümkün olamamaktadır. Saldırğanlığa karşı destek veya yardım alınabilecek en yakın güvenlik görevlisi bir çok durumda saatlerce uçuş sonunca ulaşılabilecek bir noktada olmaktadır.

Demiryolu personeli de benzer çalışma koşulları altında istihdam edilmektedir. Çalışanlar trenlerde uzun periyotlarla yalnız başlarına çalışmak durumunda kalmaktadırlar. Buna karşılık demiryolları için, belli çalışan grupların muhtemelen çok daha yüksek bir tacize riskiyle karşılaştıkları görülmektedir. Sektörde en az riskli çalışan grubu makinistlerdir. Riski en fazla hisseden ve mağdur kalan meslek grubu ise, kondüktörlerdir. Özellikle seyahat esnasında yolcu ile doğrudan etkileşim içinde olan demiryolu personeli (bilet kontrolü yapan veya yiyecek içecek satan) saldırğanlık davranışlarını bir çok vakada tek başına de karşılamak durumundadır. Bazı olaylarda iletişim donanımının eksikliği (cep telefonu veya telsiz gibi) müşteri saldırğanlığa karşı çalışanları savunmasız bırakmakta ve acil yardım isteme olanakları sınırlanmış olmaktadır (Boyd; 2002: 157).

#### **4. Müşteri Saldırğanlığını Yaratın Koşullar**

##### **a) Genişleyen Hizmet Endüstrisi**

Sanayileşmiş ülkelerde hizmet sektörlerinin toplam ekonomi içindeki payı hem üretim hem de istihdam açısından sürekli artma eğilimindedir. Örneğin İngiltere’de hizmet sektöründe istihdam edilenlerin oranı toplam çalışan nüfusun %76’sına ulaşmıştır ve bu oran sürekli artmaktadır. İmalat halen bir anahtar sektör olarak varlığını korurken, hizmet endüstrileri İngiliz ekonomisini domine etme eğilimindedir. Kamu kuruluşlarını da kapsayan hizmet sektörleri milli gelirin %70’ini oluştururken, izole edildiğinde bu oran özel sektör için %50 düzeyinde gerçekleşmektedir (Boyd; 2002: 153).

Bu konuda son yıllarda yapılan araştırmalar hizmetler sektörünün bir çok ülkede istikrarlı bir şekilde büyüme eğilimi taşıdığını göstermektedir. Nitekim, Fransa’da 1984-1993 yıllarını kapsayan bir araştırmada endüstriyel sektörlerinin istihdam yoğunluğu, rekabet ve işletme büyüklüğü açısından gerilemesine karşılık, hizmet sektörlerinde yüksek büyüme oranlarının dikkati çektiği kaydedilmektedir (Combes and Combes; 2000: 329). AB’nin 1995-2005 yıllarında tüm üye ülkeler için hazırlamış olduğu istatistiklerde de benzer bir eğilim gözlemlenmektedir. İmalat sektöründe istihdam edilenlerin sayısı sürekli olarak gerilerken, hizmet sektöründe çalışanların sayısı giderek artmaktadır (Eurostat; 2007).

Benzeri değerlendirmeleri ABD için de yapmak mümkündür. Bu ülkede 1948 ile 1986 yılları arasında hizmet sektörlerinde 46.3 milyon yeni iş alanı yaratılmıştır.

Bu büyüme çok sayıda problemin kaynağı olarak görülmektedir. Bu problemler arasında sanayileşmeden uzaklaşma, verimlilik artış oranındaki gerileme, gelir dağılımındaki dengesizlikler ve benzeri sorun alanları bulunmaktadır. Bu hızlı gelişme 1930'lı yıllardan bu yana vergilerin ağırlıklı olarak alındığı imalat sektörleri yerine hizmet tüketimine dönük vergileri ön plana çıkarmaktadır (Merriman and Mark; 2000: 125). Günümüzde ise ABD'de hizmet sektörünün payı %80'ler düzeyine ulaşmıştır (Choi; 2007).

Araştırmalar, bu sürecin aslında tüm OECD ülkeleri için geçerli olduğunu teyit etmektedir. Nitekim, 1900 yılından günümüze işgücünün sektörel dağılımıyla ilgili yapılan analizlerde, asrın başında Japonya'da tarım istihdamının % 68, ABD'de % 44, İngiltere'de % 19 iken, 1990'lı yıllarda aynı oranların Japonya'da % 7, ABD'de % 3 ve İngiltere'de %2 düzeyine gerilediği görülmektedir. Fransa, Almanya ve İtalya'da ise II. Dünya Savaşı'ndan sonra % 32 düzeyinde olan tarım sektörü istihdamı, günümüzde % 6'ya gerilemiştir.

Bu analizi, sanayi istihdamı açısından da yapmak olasıdır. Örneğin, ABD'de imalat sanayii istihdamının, 1920'lerde % 27'ye ulaştığı, aynı oranın asrın başında İngiltere'de % 33'ler düzeyinde olduğu ve bu oranın 1960'lara kadar aynı seviyesini koruduğu gözlenmektedir. Sektörler arasındaki bu oransal dağılım II. Dünya Savaşı ertesinde hızla gerileme sürecine girmiştir.

Örneğin Almanya'da 1969 yılında % 45 imalat sanayii istihdamı, 1990'da % 30 düzeyine gerilemiştir. Böylece hizmet sektörleri, tarımdan ve imalat sanayiinden bu sektöre transfer olanlar yanında artan işgücü için de yeni istihdam fırsatları yaratmıştır. Ayrıca, AB geneline bakıldığında imalat sanayiinde istihdamın en yüksek olduğu ülke olmasına karşın, bu ülkede de 2000 yılından sonra ciddi bir gerileme yaşanmaya başlanmıştır, 2000-2005 yılları arasında istihdam oldukça düşmüştür (Eurostat; 2007).

Benzeri biçimde İngiltere'nin toplam üretiminde hizmetlerin payı 1980'de %57,4'ten 1989'da %66.1 çıkmış, aynı yıllarda bu sektördeki istihdam miktarı %59.6'dan %68.9'a yükselmiştir.

Hizmet sektörlerinin büyümesi ile birlikte şirketler rekabet pozisyonlarını güçlendirmek için müşteri taleplerini tam olarak karşılamaya ve hizmet etkinliğini etkinleştirmeye daha büyük bir önem atfetmektedirler. İnternet teknolojisinin hızla gelişmesi ekonominin bir çok sektöründe self-servisi mümkün kılarken müşteri merkezli özellikle de yüz yüze ve telefonla gerçekleştirilen hizmet ağlarını genişletmektedir (Grandey et al, 2004: 8).

Sektörün genişlemesini destekleyen bir diğer olgu ise, hizmet endüstrisinin küreselleşmesi ver ve uluslararası ekonomiye açılmasıdır. Özellikle iletişim teknolojilerindeki gelişmeler hizmetlerin de gelişen ülkelerden satın alınmasına olanak sağlamaktadır. Batılı şirketlerde hizmet fonksiyonlarının bir çoğu, gelişen ülkelerden



tedarik edilmektedir. Örneğin bir çok uluslararası şirket, çağrı merkezi hizmetini gelişen ülkelerden satın almaktadır (Brosnan; 2003: 1).

Bu trend hizmet sektörlerine ilişkin istihdam projeksiyonlarını karamsarlaştırmaktadır. Veriler, yakın gelecekte AB’de ciddi bir iş kaybının yaşanacağını ortaya koymaktadır. Buna göre AB15’de 1.2 milyon hizmet işi gelecek 10 yıllık dönemde işgücü maliyeti düşük olan ülkelere kayacaktır (Anonymous; 2006: 121).

Sektörün küreselleşmesi ve daha düşük maliyetli ülkelere kayması hizmet işletmelerini rekabet avantajlarını geliştirecekleri yeni yönetsel uygulamaları geliştirmelerini zorlamaktadır. Bu amaçla hizmet organizasyonları rekabet yetkinliklerini geliştirebilmek için son yıllarda müşteri ilişkilerine daha fazla yatırım yapmaya yönelmektedirler. Özellikle üretimin ve tüketim eş anlı gerçekleştiği sektörde hizmeti üreten ile müşteri arasındaki interaktif ilişki kurumsal performans açısından oldukça kritik bir öneme sahiptir. Nitekim hizmet pazarlaması literatürü de son yıllarda etkin müşteri yönetimine odaklanmaktadır (Yi and Gong; 2006: 146).

#### **b) Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışı**

Yakın zamanlara kadar daha çok hizmet çalışanına dönük bir ilgi söz konusuyken, günümüzde müşteri yönetimi ve müşteri ilişkileri konseptinin geliştirilmesi gidererek daha fazla ön plana çıkan bir değişken olma eğilimindedir. Bu kapsamda günümüzün çağdaş işletmecilik anlayışı müşteri kavramını yeniden tanımlarken, müşteri hizmeti anlayışını da bütünüyle değiştirmektedir (Akgeyik; 2006: 854).

Özellikle hizmet endüstrilerinde müşteri beklentilerinin rekabetin düzeyini belirlediği kabul edilmektedir. Bu durum, işletmelerin çalışanlarının müşteriye dönük tutum ve davranışlarını rekabet stratejisinin önemli bir unsuru haline getirmektedir. Bu alandaki geleneksel yaklaşımların aksine işletmeler artık müşteriyi merkez alan ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya nihai amaç olduğu modelleri geliştirmektedirler (Boyd; 2002: 153).

Bu yaklaşım tarzı bir çok durumda müşterinin satın alacağı hizmete ilişkin beklentisini oldukça genişletmektedir. Nitekim İngiltere’de havayolu ve demiryolu şirketleri çalışanları arasında yapılan bir araştırmada reklam kampanyalarının oluşturduğu pazarlama imajının yol açtığı beklentinin müşteri saldırganlığı açısından önemli bir risk yarattığı saptanmıştır. Özellikle reklam kampanyalarının kamuoyuna üzerinde yaratmış olduğu gerçekçi olmayan beklenti yolcu seyahatte esnasında oldukça talepkar olmasına yol açabilmektedir. Yaratılan bu suni beklenti karşılanmadığında ise, müşteri oldukça saldırgan bir tavır sergileyebilmektedir. Örneğin reklamı yapılan yiyecek ve içeceklerle karşılaşmayan yolcu saldırgan ve kızgın olabilmektedir.

Beklentiyi artıran bir diğer faktör pazarlama sürecinde hizmetin imajını olumlu yönde etkilemesi varsayılan özel bazı sıfatların kullanılmasıdır. Sözelimi havayolu, bankacılık, turizm gibi sektörlerde hizmeti çoğunlukla “lüks”, “ultra lüks” veya



“premium” gibi tanımlama veya terimlerle pazarlanmaktadır. Bu durum özellikle müşterilerin büyük bir bölümü tarafından olağan bir hizmetin ötesinde bir anlam yaratılmasına yol açmaktadır. Premium müşteriye elde etmek için şirket müşterinin her türlü kaptisinin karşılanacağı imajını yaymaktadır. Ürünü ön plana çıkarmaya ve markayı tanıtmaya dönük vurgu, bir çok durumda müşteride bütünüyle yanlış bir imajın yaratılmasına yol açmaktadır (Boyd; 2002: 163).

### c) Duygusal Emek Sorunu

Duygusal emek kavramı, hizmet işletmelerinde özellikle müşterilerle birebir ilişkide bulunan çalışanların emek sürecinde söz konusu olan bir olgudur. Bu çalışanlar fikri emeklerinin yanı sıra, duygularını da emek sürecine dahil etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu çalışanın istihdamdayken arz edebileceği son gücüdür. Üretim sürecine katabileceği daha öte bir kaynak bulunmamaktadır; bedensel gücü, fikri gücü ve son olarak duyguları.

Hizmet işletmeleri günümüzde artan ölçüde müşterilerini hizmet üretimine katma çabasıdadırlar. Bu nedenle bir çok şirket müşterilerini şirketin bir parçası olarak algılama eğilimindedirler. Ayrıca üretimin ve tüketimin eş anlılığı hizmet sektöründe müşterinin üretime katılımını gerektirmekte ve müşteriler hizmet çalışanı ile çok daha yakın bir etkileşim içine girmektedirler. Bu etkileşim hizmet çalışanından işine duygusal emeğini de katması yönündeki beklentileri artmaktadır. Bu trend özellikle interaktif sektörlerde duygusal emeğin rolünü ön plana çıkarmaktadır (Yi and Gong; 2006: 148).

Çalışanlardan duygularını kurum politikaları ve stratejileriyle uyumlu bir şekilde yönetmeleri beklenmektedir. Müşterilerle empati kurmak, çeşitli roller üstlenmek ve inanmasalar da veya çok daha farklı hisler içinde olsalar da, kendilerinden beklenen şekilde davranmaları gerekmektedir. Hochschild, çalışanların müşterilerle kurdukları ilişkilerde, müşterileri seyirci, çalışanları aktör, işyerini ise sahne olarak tanımlamakta ve bu ilişki sürecini sahnelenen bir oyun olarak nitelemektedir. Çalışanların sergiledikleri duygular, aslında kurumun onlardan yakalamalarını bekledikleri hedeflerdir. Kendilerinden beklenenden farklı bir tutum sergilemeleri ise, performanslarını ve dolaylı olarak da kurumun performansını olumsuz etkileyecektir. Çalışanlar, kendilerinden beklenen bu tutumları ve duyguları ortaya koyarken fazladan bir çaba sarf etmektedirler, bu çaba da onların yıpranmasına neden olmaktadır. Bazı durumlarda bilinçli olarak bu oyuna katılsalar da, kimi zaman bu çabayı bilinçsiz bir şekilde göstermektedirler (Grandey, 2000, p.96).

Diğer taraftan duygusal emek sürecinde, çalışanlarda duygusal uyumsuzluğun (emotional dissonance) ortaya çıkması oldukça sık karşılaşılan bir durumdur. Bireyin gerçek hisleri ile sergilemek zorunda kaldığı duygular arasındaki farklılıktan kaynaklanan çatışma olan duygusal uyumsuzluk, çalışma hayatında karşılaşılan önemli bir stres kaynağıdır. Bazı yazarlar duygusal uyumsuzluğu, duygusal emek

sürecinde ortaya çıkan kaçınılmaz bir durum olarak tanımlamakta ve bunun çalışanları olumsuz etkilediğini öne sürmekle birlikte, her çalışanda tükenmeye veya yıpranmaya neden olmadığını belirtmektedirler (Van Dijk and Brown, 2006, pp.103-104).

Özellikle perakende, çağrı merkezi hizmetleri veya otelcilik gibi bir çok sektörde ön ofis çalışanlarının duygusal emeklerini yaptıkları işin bir parçası olarak kullanmakta oldukları görülmektedir. Sözgelimi, süpermarketlerde kasiyerler müşterilere olumlu sözler söylemeleri, gülümsemeleri, dostça bir tavır göstermeleri, nazik, hızlı ve yanılsız çalışmaları ve iyi görünmeleri konusunda eğitilmektedirler. Amaç müşterinin tekrar gelmesini sağlamaktır. Bu tür bir duygusal yönetim yaklaşımı ya da iş için uygun duyguların hissedilmesi, “duygusal emek” (emotional labor) olarak tanımlanmaktadır (Payne; 2006: 6).

Kavram, ilk defa 1983 yılında uçuş ve kayıt (check in) görevlilerinden pozitif tutum ve davranışlar sergilemesini isteyen Arlie Hochschild şirketi tarafından kullanılmıştır. Hochschild’in “The Managed Heart” kitabında ön plana çıkan duygusal emek, aslında sosyal aktörlerin günlük yaşamlarındaki performanslarına atıf yapmaktadır. Buna göre, sosyal yaşam bir dizi ilişkiler ağına sahiptir ve aktörler bu süreçte duygularını belirli kural ve ritüellerle yönetmeyi öğrenmektedirler. Böylece bireyler duruma uygun davranışın sergilenmesine olanak sağlayan bir beceriyi genellikle farkında olmadan geliştirebilmektedirler. Dolayısıyla duygusal yönetim, özünde günlük sosyal ilişkilerin doğal yansımasına işaret etmektedir (Payne; 2006: 7).

Duygusal emek modern işletmecilik anlayışı açısından rekabet baskılarına karşılık vermede yeni bir araç konumundadır. İşletmelerin işi yoğunlaştırma çabaları fiziksel emek yanında duygusal emeğe de uygulanmaktadır. Fiziksel emek çalışma saatlerinin uzatılması ve artan işyükü yoluyla maksimize edilirken, duygusal emeğin yoğunlaştırılması çalışanlardan artan ölçüde müşteri taciziyle daha fazla karşı karşıya kalmaları ile talep edilebilmektedir. Nitekim çağrı merkezleri, perakende sektörleri ve benzeri interaktif hizmet işletmelerinde yapılan araştırmalar ön ofis çalışanlarının duygusal emeği üzerindeki beklentinin gerçekte artan müşteri saldırganlığının bir gereğesi olduğunu ortaya koymaktadır.

Sorunun bir diğer boyutu ise, duygusal emek yaklaşımının sadece işletmeler tarafından değil aynı zamanda çalışanlarca da içselleştirilmesidir. Bu nedenle duygusal emeğe ilişkin yüksek talepler hizmet sektörlerinde artan bir trend konumuna gelmektedir. Böylece emtialaşma sürecine giren duygusal emek hizmet sektörlerinin tüm alanlarına yayılmaktadır. Bu sektörlerde çalışandan kaynaklanan duygusal yatırım “dostça, keyifli ve yardımsever duygusal tutum ve davranışlar”ın özellikle interaktif hizmet çalışanlarından giderek artan ölçüde beklendiği açıktır.

Bu beklenti zamanla örgütsel kültürü oluşturan bir değere dönüşmektedir. Böyle bir kurumsal ortamı oluşturmaya ve güçlendirmeye dönük girişimler çoğunlukla işyerinde çalışanların duygularının çok ince bir kontrolünü gerektirmektedir. Böyle

bir işyerinde örgütsel kültür sonunda sadece çalışanların davranışlarını değil aynı zamanda hislerini de kontrol etmeye yöneldikleri bir yapıya dönüşmektedir (Boyd; 2002: 154).

Bu tür bir kurumsal kültür çağrı personeli, garsonlar, hızlı yiyecek sektörü çalışanları, süpermarket kasiyerleri ve ulaşım sektörü personeli yanında daha az yoğunlukta olmak üzere öğretmen ve hemşire gibi bir çok meslek grubunda giderek egemen bir profil olmaktadır (Payne; 2006: 7). Bu sektörlerde benimsenen duygusal emek yaklaşımı toplumun hizmet çalışanlarından McDonald's tarzı bir nezaket ve hizmet kalitesi (friendliness) beklediğini ileri sürmektedir. Bu durum çalışanlardan müşteride beklenen "ruhsal durumun" yaratılmasına yardım edecek organizasyonun belirli ifade norm ve kurallarıyla uyumlu duygusallığı sergilemelerini gerektirmektedir. Bu kapsamda çalışanlardan sahip oldukları kişisel endişe, korku veya farklı duyguları yerine mutlu, keyifli ve müşteriye hizmet etmekten memnun gözükmeleri beklenmektedir (Boyd; 2002: 153).

Duygusal emeğe ilişkin artan beklentinin çalışanı müşteri karşısında her durumda savunmasız kalacağı anlamına da gelmemektedir. Bazı organizasyonlarda çok iyi dokümente edilmiş talimat ve davranışsal kurallar çerçevesinde çalışanlar için saldırganlığa karşı mücadele mekanizmaları tanımlanmıştır. Bu mekanizmalar çalışanlara kendilerini korumalarına izin vermektedir. Özellikle çatışma yönetimi eğitim programları çalışanların taciz davranışlarıyla başa çıkmalarına ve müşteri tatminsizliğini memnuniyete dönüştürmelerine olanak sağlayacak yetkinliklerle donatılmalarına mümkün kılmaktadır (Boyd; 2002: 154).

Sözgelimi kadın garsonlar arasında yapılan bir çalışmada müşteri saldırganlığına karşı konulması konusunda ilgi çekici sonuçlara ulaşılmıştır. Müşteri saldırganlığı ve tacizinin karşılaşıldığı durumda garsonlar "waitress as soldier" rolünü uygulamaktadırlar. Bu profilde müşterinin tacizi garson tarafından karşılık görmekte ve bazen bunun da ötesine geçebilmektedir. Çalışanlar bu şekilde kişisel saygınlıklarını koruma eğilimine girmekte ve kendilerine duydukları saygıyı sürdürmeye çalışmaktadırlar.

Buna karşılık, her çalışanın aynı biçimde duygusal emeğini kendini koruyarak kullanamayacağı da not edilmelidir. Gerçekte, mücadele mekanizmalarının çoğu hizmet sektörü çalışan için geçerlidir. Çoğu hizmet çalışanı müşteri saldırganlığını göz ardı etmeye teşvik edilmektedir. Örneğin havayolu sektöründe kabin görevlilerine fazlasıyla itaatkar olmayı öğretmektedir. Müşteri bunun tam olarak farkındadır ve bu yaklaşımın avantajlarını kullanmaya eğilimlidir. Hiçbir karşılık görmeden kabin görevlilerine her şeyi söyleme hakkına sahip olduğunu bilmekte ve bunu yapmaktadırlar. Kabin görevlileri hemen her gün hakaret dolu söz ve davranışlara maruz kalmaktadırlar (Boyd; 2002: 158).

Bu durum "müşteri her zaman haklıdır" yaklaşımını yansıtmaktadır ve müşteri tacizi ile karşılaşan çalışanın bu olayı absorbe etmesini ifade etmektedir. Kaygı

verici olan, bu yaklaşımın zamanla işin sadece bir parçası olduğunun kabul edilmesiyle sonuçlanmasıdır (Boyd; 2002: 154).

Nihayet duygusal emek çeşitli iş güvenliği sorunları yaratmaktadır. Özellikle duygusal emeğe ilişkin yüksek beklentinin stres, endişe ve duygusal tükenme için daha yüksek bir risk yarattığı görülmektedir. Benzer şekilde hapisane çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada duygusal emeğe ilişkin yüksek beklentinin stres ve iş tatmini ile pozitif bir ilişkili içinde olduğunu göstermektedir. Bu alandaki bir çok yazar duygusal emeğin yaşadığı fonksiyon bozukluğu boyutuna özellikle dikkat çekmektedirler. Çalışma sürecinin bir boyutu olarak duygusal emek bu nedenle işle ilişkili hastalıklarla, devamsızlıkla ve düşük verimlilik oranları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu durum özellikle son yıllarda interaktif hizmet sürecindeki teknolojik gelişmeler dikkate alındığında daha özel bir öneme sahiptir (Boyd; 2002: 152).

Araştırmalar daha yüksek bir müşteri saldırganlığı riskini kadın çalışanlar için tanımlamaktadır. Bu durum duygusal emeğinin cinsiyet ve iş güvenliği boyunu ön plana çıkarmaktadır. Ayrıca hacim ve yoğunluk hem fiziksel hem de duygusal emeğe uygulanacak faktörlerdir. Bu nedenle iş güvenliği uygulamaları her iki boyutu da dikkate almalıdır. Bu mantık uygulandığında interaktif hizmet çalışanın iş güvenliği daha fazla anlaşılacaktır (Boyd; 2002: 166).

#### **d) Kurumsal Faktörler**

Müşteri saldırganlığını tetikleyen bir çok kurumsal faktör söz konusudur. Sözgelimi kurumsal kültür, fiziksel ve örgütsel ortam, yönetsel tarz, vardiyalı çalışma, yüksek veya düşük talep, işteki zayıf sosyal ilişkiler, otonominin niteliği, fiziksel riskler, özel alanla iş rolleri arasındaki çatışma ve zayıf fiziksel çalışma koşulları gibi stresli ortamların şiddet riskini etkileme olasılığı yüksektir.

Buna karşılık bazı çalışmalarda vurgu daha çok sosyal ve örgütsel yapılar yoluyla şiddetin yapısına odaklanmıştır. Feminist araştırmacılar işyerinde cinsel taciz konusundaki çalışmalar yoluyla şiddetin yapısal boyutlarını ön plana çıkarmışlardır. Benzer biçimde erkekler, cinsler arası ilişkilere, şiddet ve organizasyonlar üzerine yapılan araştırmalarda şiddetin bir çok çağdaş sosyal ve örgütsel yapıların ürünü olarak kaçınılmaz olduğu iddia edilmiştir (Bishop and Korczynski and Cohen; 2005: 584).

Öte yandan yönetsel tarzın da etkili bir faktör olduğu söylenebilir. Özellikle kapalı ve otokratik yönetsel tarz şiddete yol açmaktadır. Bazı durumlarda yönetsel yaklaşım özellikle kapsamlı kurumsal değişimlerin yaşandığı dönemlerde daha kapalı veya otokratik bir tarza dönüşmektedir. Örneğin havayolu ve demiryolundaki rekabet ve maliyet baskıları sektörde kapsamlı değişimleri, deregülasyon ve özelleştirmeleri gündeme getirmiştir. Sektörde yolcudan kaynaklanan saldırganlığın bu geçiş sürecinde zemin bulduğu ifade edilmektedir (Boyd; 2002: 157).

Şiddeti genellikle bireysel bir olgu olarak takdim edilmektedir bazı yazarlar ise, güçlü örgütsel aktörlerin şiddeti çoğunlukla mağdur üzerinde suçluluk veya so-

rumluluk koyarak gerekçelendirdikleri ileri sürmektedirler. Şiddetin bireyselleştirilmesi iddiası stres kavramının açıklamasında da ön sürülmektedir. Bu yaklaşım, toplumsal stres kavramının bireylerin stresi doğal bir olgu gibi algılamalarına zemin hazırladığı ve bireylere bu nedenle sadece strese karşı kendilerini değiştirmeleri ve bununla mücadele etmelerinin öğretildiği iddiasındadır. Bu durum, stresin oldukça dar bir çerçevede tanımlanmasına yol açmakta ve süreçteki kurumsal güç ilişkileri ihmal edilmektedir (Bishop and Korczynski and Cohen; 2005: 584).

Saldırganlığı tetikleyen olgulardan biri de kurumsal fiziksel yapılardır. Örneğin oldukça kalabalık, yetersiz havalandırılan, kirliliği ve gürültülü ortamların iyi koşullara sahip bir ortamdan çok daha riskli olduğu açıktır. Ayrıca zayıf örgütsel yapı aşırı iş yüküne yol açarken, çalışanın performansının düşmesine yol açmakta, bu durum zamanla planlanmamış gecikme ve aksamalara yol açmakta ve müşteri tacizlerine zemin hazırlamaktadır.

Bazı durumlarda ise, örgütsel algılama ilişkilerde şiddeti içselleştirme eğilimindedir. Bu açıdan şiddet örgütsel kültürün bir yansımasıdır, dolayısıyla kaçınılmazdır. Şiddetin kurumsal kültürün somut bir yansıması olarak kabul edildiği organizasyonlarda örgütsel aktörler şiddeti bireysel ve kurumsal ilişkileri tanımlamada ve yönetmede bir araç olarak kullanmayı tercih etmektedirler. Bu yaklaşım diğer örgütsel tarafları da (müşteriler, tedarikçiler gibi) etkilemektedir. Buna karşılık, bu tür örgütsel yapılar şiddetin doğallaştırırken, sonuçlarını maskeleyerek ve karartmaktadır. Örneğin stres, kaygı, endişe ve gerilim gibi psikolojik depresyon sorunları kurumsal bir olgu olarak algılanabilmektedir.

Nihayet, müşteri saldırganlığı “güç oyunu” teorisi çerçevesinde analiz edilebilir. Buna göre taraflar arasındaki güç dengesizliği şiddeti yaratmada önemli bir faktördür. Özellikle daha güçlü müşteriler organizasyonda etkili olmakta ve tacizi çıkarları için kullanmaya yönelmektedir.

Bu ilişkide müşterinin gücü, tekrar satın almamak veya memnuniyetsizlik halinde yasal yollara başvurmak gibi seçeneklerden kaynaklanmaktadır. Ayrıca müşteri, ödeme gücünü kontrol etmektedir. Müşterinin kullanabileceği bir diğer aksiyon diğer potansiyel kullanıcılara bu hizmeti şikayet etmektir. Bu güç, müşteriye her durumda koruyan örgütsel süreçler, politika dokümanları ve şikayet prosedürleri ile pekişmektedir. “Müşteri her zaman haklıdır” yaklaşımı bir çok durumda saldırganlığın üretilmesine zemin hazırlamaktadır.

### e) Spesifik Faktörler

Ampirik araştırmalar, çeşitli sektörlerde özgü risk faktörlerini de ön plana çıkarmaktadır. Örneğin 1998 ve 1999 yıllarında İngiltere’de havayolları ve demir yollarında 1173 kabin ve vagon görevlisi arasında gerçekleştirilen iki araştırmada müşteriden kaynaklanan sözlü ve fiziksel saldırganlığın iki temel gerekçesi olarak alkol ve gecikmeler saptanmıştır.

Araştırmada, denekler alkolün müşterilerin sözlü taciz davranışlarının %68'inde, fiziksel şiddet davranışların ise, %74'ünde etkili bir unsur olduğunu kaydetmişlerdir. Gerçekte uluslar arası seyahat kurallarına göre uçakta veya trende sarhoş olacak kadar alkol kullanmak yasaktır. Buna karşılık yolcuların havaalanında veya tren garında seyahat saatine kadar alacakları alkolün miktarını sınırlayan herhangi bir kurak mevcut değildir. Özellikle gecikmeler söz konusu olduğunda yolcular çok daha fazla alkol almaya yönelmektedirler. Buna ilave olarak seyahat esnasında hem uçakta hem de trende alkol satışı yapılması sarhoş yolculardan kaynaklanacak sözlü veya fiziki tacizine ilişkin problemi daha da kötüleştirmektedir. Demiryolu sektörü için önemli günlerde (örneğinim futbol maçlarının olduğu günlerde) problem daha büyük bir riske dönüşmektedir.

Saldırgan yolcu davranışına yol açan bir temel faktörden bir diğeri gecikmelerdir. Gecikmeler yolcunun bağlantılı uçuş veya trenleri kaçırmaması anlamına gelmektedir bu durum çalışanlar üzerinde yolcunun seyahat düzenlemelerini gerçekleştirmek için ekstra baskı yaratmaktadır. Nitekim araştırmada gecikmelerde, sözlü taciz daha belirgin bir saldırganlık riski yarattığı saptanmıştır. Örneğin sözlü tacizlerin %73'ü gecikmelerden kaynaklanırken, bu değişken fiziksel saldırganlık için %43'e gerilemektedir.

Öte yandan araştırma sonuçlarına göre, kabin bagajı uyumsuzlukları havayolu şirketlerine özgü bir risk değişkendir. Araştırma kabin bagajı sorununun saldırgan yolcu davranışı vakalarının %10-15'ini oluşturduğunu göstermektedir. Bu sorun alkol kullanımı ve gecikmeden sonraki üçüncü önemli faktör konumundadır. Problemin kökeni müşteri çekmek için kabin bagajına izin verilmesine ilişkin politika değişikliğine dayanmaktadır. 1999 yılında İngiliz Havayolları Şirketi kabin bagajı genişletmeye yönelmiş, müşteri kapma yarışında bu politikayı diğer havayolu şirketleri de izledi.

Araştırmada işaret edilen diğer bir saldırganlık riski faktörü fiziksel donanım ve koşullarla ilişkilidir. Özellikle Uçak kabininin sıkıştırılmış ortamı yolcular arasında stresi arttırmakta ve yetersiz havalandırma ile çalışma koşullarını daha da güçleştirmektedir, bu durum problemlerin yoğunlaşmasına zemin hazırlamaktadır. Karbon dioksit artıka baş ağrısı, yorgunluk ve konsantrasyon bozukluğu yaşanabilmektedir. Uçak kabinindeki yetersiz havalandırma ve yakıt tüketimini azaltmak için klimanın kapatılması gibi davranışlar da katkı yapmaktadır.

Benzer bir soruna demiryolu denekleri de atıf yapmaktadırlar. Buna göre, tren vagonlarındaki hava kalitesi müşteri saldırganlığı için temel faktörlerden biridir. Bunun gereçlerinden birisi bakım işinin zaman yetersizliği (özellikle gecikmeleri sınırlandırması amacıyla bakımların ertelenmesi) nedeniyle gerçekleştirilememiş olmasıdır. Denekler problemleri klimalardan ve çalışmayan tuvaletlerden şikayet etmektedirler ki bu tür faktörlerin de yolcuların sözlü ve fiziksel tacize yol açtığı açıktır.

Demiryolu istasyonunun konforlu olmayan bekleme koşullarının da şiddet olgusunu tetikleyen bir faktör olduğu ifade edilmiştir (Boyd; 2002: 162).

Saldırganlığı yaratan faktörler bazı durumlarda müşterinin şahsından kaynaklanmaktadır. Nitekim Yolcu davranışı üzerine yapılan diğer bir araştırmada deneklerin %40'ının inişte kalkışta endişe ve kaygı duygusuna kapıldığı, %50'si de uçuş tehirleri riski nedeniyle endişeye kapıldığı, bunların çoğunlukla alkol ve sigara tüketiminin artışı ile telafi edilmeye çalışıldığı saptanmıştır. Bu nedenle yolcuların çok önemli bir kısmının uçuş deneyiminin başlı başına gizli bir stres içerdiğini varsaymak mümkündür. Ayrıca, kadınlardan kaynaklanan kurallara uymama eğilimi durumu daha da zorlaştırmaktadır (Boyd; 2002: 156).

Müşteri saldırganlığı açısından önemli değişkenlerden biri de personel profidir. Stresli bir çalışma ortamına alışmayı güçleştiren bireysel faktörler, sınırlı bir deneyim ve eğitim yetersizliği bireysel değişkenler olarak ön plana çıkmaktadır. Özellikle rekabet ve maliyet baskılarının bir çok hizmet sektöründe artan ölçülerde genç ve deneyimsiz personele ağırlık vermesine yol açmaktadır. Deneyimsizlik, yeterince olgunluk olmayan çalışan profili ve yaş faktörü çoğunlukla müşteriden kaynaklan taciz davranışları için uygun bir profil yaratmaktadır. Bu nitelikli personelin müşterinin etkisi altında daha kolay kalabildiği bir gerçektir (Boyd; 2002: 164).

Nihayet iş güvenliği ekipmanlarının sınırlılığı ve çalışanların eğitim donanımındaki yetersizlikler müşteri şiddetli için uygun bir ortam yaratabilmektedir. Nitekim çeşitli araştırmalarda iş güvenliği açısından yeterli ekipmanın sağlanmaması ve eğitim olanaklarının yetersizliği özellikle taciz davranışlarıyla mücadelede ön plana çıkmıştır. Araştırmaya katılan deneklerin çoğu müşteri tacizine karşı yeterli düzeyde eğitilmediklerini ifade etmişlerdir (Boyd; 2002: 164).

Sonuç olarak, müşteri saldırganlığına yol açan faktörler arasında alkol, gecikmeler, gecikmelere ilişkin müşteriye verilen yanlış enformasyon çevresel koşulların kalitesi, bagaj uyuşmazlıkları, personel profili ve iş güvenliği donanımındaki eksikler yer almaktadır.

## 5. Saldırganlığının Sonuçları

Saldırganlığın maliyeti ve sonuçları bu süreçte yer alan tüm tarafları (mağdur, saldırgan, organizasyon, ve toplum) kapsamaktadır.

Müşteriden kaynaklanan şiddet riski mağdurların iş güvenliğine ve sağlığına etkisini açısından çeşitli yansımalara yol açmaktadır. Mağdura ilişkin en önemli sonuç iş tatminsizliğidir. Tatminsizlik bir çok durumda kişisel saygınlığın saldırıya uğradığını hissetmek ve ait olma duygusunda zedelenme algılamasıyla bir arada ortaya çıkabilmektedir (Wynne; 2005: 285).

Müşteri saldırganlığı vakalarında, çalışanlar bir taraftan müşterilerin kendilerine karşı sergiledikleri bu kaba davranışlardan ötürü problem yaşamakta, diğer



tarafından ise müşterilerin bu kaba davranışlarına karşın, söz konusu müşterilere hizmet sunmaya devam etmekle yükümlü olduklarından mevcut durumu en iyi şekilde idare etmeye çalışmaktadırlar. Bu durum çalışanlarda çift taraflı bir yıpranmaya neden olmaktadır. Hem maruz kaldıkları kaba davranışların yarattığı olumsuz etkiler, hem de bu müşterilere karşı sergilemek zorunda oldukları yapıcı tutum çalışanları patlama noktasına kadar itebilmektedir.

İsrail’de hizmet sektöründe yapılan bir araştırmada bu durum büyük ölçüde doğrulanmıştır. İşyerinde aşırı stres yaşayan hatta tükenme noktasına gelmiş olan çalışanların, içinde buldukları durumun müşterilerin kaba davranışlarından kaynaklandığı belirlenmiştir. Müşterilerle birebir muhatap olan çalışanlardan, işlerinin gereği olarak müşterilere karşı duygusal tepkilerini kontrol altında tutmaları beklenmektedir. Çalışmaları esnasında duygusal emeklerini de arz etmeleri beklenen bu çalışanların, gerçek duyguları ile yansıtılmaları gereken duygu arasında bir farklılık meydana geldiğinde psikolojik yıpranma sürecine girmiş olurlar. Müşteriden gelen bir kaba davranış karşısında da çalışanın bu iç çatışmayı yaşamaması kaçınılmazdır (Ben-Zur and Yagil, 2005, pp.93-94).

Müşteri saldırganlığının sonuçlarıyla ilgili bir diğer sonuç da mağdurlar arasında gözlenen duygusal tükenmişlik sorunudur. Özellikle saldırganlığa daha sıklıkla maruz kalan çalışanlar daha yoğun stres semptomları göstermektedirler. Bu tür semptomlar çoğunlukla negatif bir duygu (korku, kızgınlık) ve psikolojik uyarılma ile bir arada gelişmektedir. Tatmin olmamış müşterinin nihai hedefi karşılanmamışsa, sözlü saldırganlık oldukça şiddetli olabilmektedir.

Bu tür bir saldırganlık davranışı interaktif çalışanlar için sıklıkla ortaya çıkabilen bir olgudur. Genellikle karşılaşılan taciz aksiyonu zamanla psikolojik uyarılma, endişe ve korkuya dayalı bir kişilik profili yaratmaktadır. Nitekim, araştırmalar saldırı sıklığının işte daha fazla korku duygusu yaratmaya yol açtığını ortaya koymuştur. Saldırgan müşteri ile daha sık iletişim kuran çalışanlar bir sonraki müşteriden de benzer bir azarlama davranışı ile karşı karşıya kalabileceğini düşünecektir (Grandey et al, 2004: 5).

İkinci olarak, saldırıyı yapan kişinin çeşitli yaptırımlarla karşılama olasılığı yüksektir. Özellikle fiziksel saldırılarda olaylar resmi makamlara ve yargıya yansıtılmaktadır. Bu gibi durumlarda saldırgan hem problemi çözmek ve dava sürecini takip etmek için ciddi bir zaman ayırmak durumunda kalmakta hem de, çevresel açıdan çeşitli sosyal yaptırımlara (arkadaşlıklarını kaybetmek gibi) maruz kalabilmektedir (Wynne; 2005: 285).

Öte yandan saldırganlık davranışı mağduru istihdam edildiği organizasyon için de çeşitli maliyetler yaratmaktadır. Artan işgücü devir ve devamsızlık oranları kurumsal açıdan önemli kayıplar yaratan sonuçlardır. Veriler, müşteri tacizi ile devamsızlık arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu gibi durumlarda



yeni eleman tedariki ve yeniden eğitim harcamaları ile kurumsal moralin zayıflaması gibi ilave maliyetler söz konusu olabilmektedir. Özellikle taciz davranışlarının yeterince dikkate alınmadığı organizasyonlarda şiddet örgütsel kültürün doğal bir unsuru olarak algılanabilmektedir. Bu algılama kurumsal açıdan disiplinsizlik ve verim kayıpları sonuçlarını doğurabilmektedir (Grandey et al., 2004: 16).

Müşteri saldırganlığı mağdur, saldırgan ve organizasyon açısından önemli bir iş güvenliği riski yaratırken, toplumsal açıdan da bu durumun çeşitli maliyetlere yol açtığı açıktır. Nitekim İngiltere’de çalışanların sağlığına verdiği zararın maliyetine ile birlikte müşteri saldırganlığının maliyetinin yıllık yaklaşık 62 milyon Paund düzeyinde olduğu tahmin edilmektedir. Çok daha önemlisi, bu maliyetler ücretlendirme giderleri, çalışanların moralsizliğinin yarattığı dolaylı veya doğrudan kayıplar, kurumsal imajın yıpranmasının yarattığı toplumsal kayıplar, işgücü devri ve eleman tedariki giderleri ile yüksek devamsızlık maliyetlerini kapsamamaktadır (Boyd; 2002: 165).

## 6. Müşteri Saldırganlığında Risk Yönetimi

Bir çok ülkede müşteri saldırganlığı sorununun boyutlarını algılamada ciddi yetersizlikler mevcuttur. Yaygın olarak modern sektörlerde gözlenen bu problem, iş güvenliği konsepti çerçevesinde değerlendirilmemekte ya da alt sıralardaki bir risk alanı olarak görülmektedir.

Öte yandan mevcut yasalar işyerinde rutin iş güvenliği sorunlarını (meslek hastalıklarını ve iş kazalarını) yönetmede bile yeterince etkin değildir. Özellikle mevzuattaki gözenekli ve esnek dil uygulamadaki yetersizlikler için zemin yaratmaktadır. Ayrıca klasik iş güvenliği mevzuatının bu alana uygulanması da oldukça güç gözükmektedir.

Bir diğer sorun şiddeti azaltma stratejilerine dönük toplumsal ilginin yetersizliğidir. Özellikle uygulamada iş güvenliği önlemlerine maliyet perspektifiyle yaklaşılmaktadır. Bir çok durumda önleyici ekipman ve tedbirler maliyet kaygılarıyla ihmal edilmektedir. Bu zafiyetin müşteri saldırganlığı dahil her türlü iş güvenliği riskini genişlettiği açıktır.

Önlem almayı güçleştiren diğer bir faktör müşteri saldırganlığının oldukça karmaşık niteliğidir. Bir çok vakada şiddet davranışının kökenlerini kesin olarak saptamak oldukça güçtür. Bu güçlüğü derinleştiren en temel nedenlerinden biri duygusal emek yaklaşımının problemin gerçekliğini ve hacmini yumuşatmaya ve maskeleymeye olanak sağlamasıdır. Ayrıca çalışanların önemli kısmı saldırganlık riskini işin bir parçası gibi algılama eğilimindedirler. Nitekim günlük iş rutini içinde müşteriden kaynaklanan şiddet davranışlarına maruz kalan çok sayıda çalışan söz konusu olmasına rağmen bunların oldukça sınırlı bir bölümü bilinmektedir. Bu durum, zamanla bireysel ve kurumsal açıdan saldırganlık aksiyonlarına karşı bir

duyarsızlık gelişirken, saldırganlık davranışı müşteriler için meşru bir tutum olarak kabul edilmektedir. Sonuçta, bu tür saldırganlık vakaları iş stresi kapsamında geçiştirilmekte, olayların çoğu raporlanmamaktadır.

Buna karşılık son yıllarda müşteri saldırganlığının önlenmesi konusunda örgütsel girişimler teşvik edilmektedir. Sözelimi İngiltere’de, İş Sağlığı ve Güvenliği Komisyonu bu amaçla Haziran 2000 tarihinde “İşteki Şiddeti Yönetilmesi: Bir Partnerlik Yaklaşımı” (Managing Violence at Work: A Partnership Approach) projesini geliştirmiştir. Proje, probleme ilişkin bir farkındalık yaratmayı ve müşteri saldırganlığı riskini yönetmeye dönük stratejiler geliştirmeyi hedeflemektedir. Geliştirilen yaklaşımın nihai amacı, semptomlardan ziyade şiddetin nedenlerini belirlemek ve bunları yönetmektir. Komisyon işletmelere çalışanlarını risklere karşı korumalarını sağlayacak örgütsel tedbirleri almaları konusunda uyarmaktadır (Boyd; 2002: 165).

Bu kapsamda geliştirilecek örgütsel girişimin misyonu, müşteri saldırganlığıyla mücadelede benimsenecek yöntem ve kullanılacak mekanizmaların risk yönetimi çerçevesinde geliştirilmesidir. İlk aşamada öncelikle saldırganlığın örgütsel, yönetsel ve kişisel orijinleri tanımlamalıdır. Bu aşamada özellikle müşteri saldırganlığının gerekçelerini anlamaya dönük analizler sorunun niteliği ve genişliği göz önünde tutularak çok boyutlu bir çerçevede gerçekleştirilmelidir.

Kurumsal açıdan tahmin edilebilir risk alanlarının analiz edilmesi aşamasını uygun mücadele araçlarının geliştirmesi süreci takip etmelidir. Bu aşamada probleme veya duruma karşı tek bir çözüm aramak yerine saldırganlığa yol açan faktörlerle uyumlu mücadele stratejileri geniş bir perspektifte değerlendirilmelidir. Geliştirilecek stratejiler problemi önleyici ve çalışanları saldırılara karşı koruyucu bir yaklaşım geliştirmeyi öngörmelidir (Boyd; 2002: 157).

Geliştirilecek tedbirlerin sektörel risk değişkenlerini dikkate alması gerekmektedir. Örneğin trenlerde ve uçaklarda alkol satışını sınırlamak veya sarhoş yolcuların taşınmasını önleyecek kontrolleri sıklaştırmak bu sektörlerde risk yönetimleri için önerilebilecek stratejilerdir. Böyle bir politika yolcu şiddetini önlemede etkili bir faktördür (Boyd; 2002: 162).

Müşteriden kaynaklanan saldırgan davranışlar karşısında çalışanların karşısındakilerle duygusal etkileşim kurarak çatışmayı çözmeye çalışmaları, bu çalışanlarda benlik yitimine neden olmaktadır. Diğer taraftan problem odaklı çözüm yöntemlerinin izlenmesi ise daha başarılı sonuçlar doğurmaktadır, özellikle de çalışanlar açısından. Ayrıca personel güçlendirme de bir çözüm yöntemi olarak kullanılabilir. Olaylar karşısında çalışanlara inisiyatif kullanabilme hakkı tanıyan kurumlarda, kendisini daha güçlü hisseden çalışanlar müşterilerle yaşamış oldukları çatışmalarda kendilerine güvenli hareket edebilmektedirler. Müşterilere de yansıyan bu tavırları zaman içinde müşterilerden gelen bu tür tacizlerin de azalmasına yol açabilmektedir (Ben-Zur and Yagil, 2005, p.95).

## II. MÜŞTERİ SALDIRGANLIĞI: İSTANBUL'DA MARKET VE CALL-CENTER ÇALIŞANLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA



### A. AMAÇ VE YÖNTEM

#### 1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Ülkemizde, işyerinde müşteri saldırganlığı davranışı özellikle market ve çağrı merkezleri (call-center) gibi interaktif hizmet sektörlerinde yaygın bir durum olarak gözlenmesine karşın henüz konu yeterince incelenmemiştir. Oysa ki çalışma hayatını yakından ilgilendiren bu konunun; kurumsal verimlilik, çalışanların performansları ve iş güvenlikleri açısından önem arz etmesi nedeniyle özellikle değerlendirilmesi gerekmektedir. İşyerinde müşteri saldırganlığıyla ilgili Türkiye'ye özel bir inceleme bulunmaması ve herhangi bir alan araştırması yapılmamış olması dolayısıyla konu üzerinde yapılacak bir araştırmanın yararlı olacağı düşünülmüştür.

Bu projenin amacı, müşteriden kaynaklanan saldırganlık olgusunun özellikle market ve çağrı merkezleri sektörlerinde ön ofiste istihdam edilen çalışanlar arasında yaygınlık düzeyini ölçmek ve özellikle stresli bir çalışma ortamının ve yoğun rekabetin yaşandığı bu sektörlerde müşteri saldırganlığı eğiliminin boyutlarını ortaya koymaktır.

#### 2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmalar kapsamında öncelikle kapsamlı bir literatür taraması yapılmış ve bu alandaki akademik araştırmalar analiz edilmiştir. Bu aşamada özellikle yapılacak alan araştırması için öncü değişkenler, müşteri saldırganlığı tutum ve davranış biçimleri belirlenerek, bir anket formu hazırlanmıştır. İkinci aşamada ana kütleyi yansıtan ölçüde bir örneklem üzerinde anket çalışması yapılarak veriler toplanmıştır. Son aşamada ise, veriler analiz edilecek, sonuçlar raporlanmıştır.

#### a) Evren ve Örneklem Seçimi

Araştırma evreni marketlerde ve çağrı merkezlerinde istihdam ön ofis elemanlarıdır. Her iki sektör de son yıllarda ülkemizde hızlı bir şekilde büyümüş ve uluslararası rekabete açık bir duruma gelmiştir. Çağrı merkezi çalışanları genellikle

le farklı, coğrafi olarak geniş bir nüfus alanı ile karşılıklı etkileşim halinde olmak, hizmet vermek ve artan sayıdaki kişiye her gün destek sağlamak durumundadırlar. Nitekim bir çok çağrı merkezinin hizmet ölçeği ulusal sınırlar dışına taşmakta, bu merkezler kısmen de olsa uluslararası çağrı hizmetleri vermektedir. Benzer biçimde perakende sektörlerinin kurumsallaşması ve büyümesine paralel olarak yabancı girişi artmakta ve zincir market grupları giderek yaygınlaşmaktadır. İstihdam açısından da bu sektörlerde genişleme eğilimi gözlenmektedir. Bu boyutlarıyla hem çağrı merkezleri hem de perakende sektörler ciddi bir ekonomik potansiyel taşımaktadır.

Çalışma İstanbul'da çeşitli market ve çağrı merkezlerinde istihdam edilen ön ofis çalışanlarını kapsamaktadır. Hedef kitlenin bu şekilde belirlenmesinin amacı, işyerinde müşteriden kaynaklanan saldırganlık olgusunun özellikle ön ofis çalışanları arasında daha yaygın olarak gözlenmesi ve özellikle son yıllarda yoğunlaşan rekabet olgusunun ve stresli çalışma ortamının marketler ve çağrı merkezlerinde müşteriden kaynaklanan saldırganlık eğilimini ön plana çıkarmasıdır.

Çalışma kapsamında hedef kütleyi temsil etme yeteneğine sahip 734 çalışanla anket yapılmıştır. Söz konusu büyüklüğün saptanmasında "Basit Tesadüfi Örneklem Tekniği" kapsamında "Örnek Büyüklüğü Belirleme Yöntemleri" kullanılmıştır. Örneklem yönetiminde ise, "Bir Aşamalı Örneklem Yöntemi" kullanılmıştır. Söz konusu yöntemin uygulanmasında "Olasılık Hesaplarına Dayalı Olan" ve "Olasılık Hesaplarına Dayalı Olamayan Yöntemler" bir arada ele alınarak kullanılmıştır. Tercih edilen yöntemin seçiminde temel kriter, adı geçen yöntemin "temsil edicilik açısından" içerdiği faydalardan kaynaklanmaktadır.

### **b) Anket Sorularının Hazırlanması ve Anket Uygulaması**

Çalışma, ön literatür çalışması, gözlem, mülakat ve anket metodu kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket formu, örneklem kapsamındaki deneklerin karşılaştıkları müşteri saldırganlığı biçimlerini, düzeyini ve sonuçlarını anlamaya dönük bir çerçevede yapılandırılmıştır. Bu amaçla katılımcı şirketlere 5 bölümden oluşan 27 soru yöneltilmiştir. Anket formu kapalı uçlu ve çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümünde, denek profili (cinsiyet, yaş, eğitim, iş statüsü gibi), ikinci bölümde, müşteri saldırganlığının düzeyi, sıklığı ve biçimleri ve üçüncü bölümde de saldırgan müşteri profili analiz edilmektedir. Müşteri saldırganlığının sonuçlarının ölçümlendiği dördüncü bölümde özellikle deneklerin saldırganlığın sonuçlarına ilişkin algılamaları değerlendirilmiştir. Nihayet son bölüm, ağırlıklı olarak kurumsal profili anlamaya dönük soruları (çalışan sayısı, sektör, şirketin ve anketi dolduran kişinin statüsü) kapsamıştır.

Hedef kütleden, kantitatif araştırma tekniklerinden "Yüz-Yüze Görüşme Tekniği" (Face to-Face Interview) kullanılarak gerekli bilgiler elde edilmiştir. Söz konusu teknik, Analitik Araştırma Modeli kapsamında ele alınarak uygulanmıştır.

Veri analizi, İstanbul Üniversitesi'nin lisanslı SPSS 10.0 versiyonu ile yapılmıştır. Veri analizleri yüzde dağılımlar ve çapraz tablolar esas alınarak gerçekleştirilmiştir-

tir. Yüzde dağılımlarla katılımcıların değerlendirme ve beklentileri analiz edilmiş; denekler arasındaki farklılıklar ise, çapraz tabloları ile ölçülmüştür. Veriler, ayrıca çeşitli tartışmalarla zenginleştirilmiştir.

## B. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

### 1. Denek Profili

#### a) Cinsiyet ve Yaş

Araştırmaya katılan deneklerin çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır. Bu dağılım son yıllarda hizmet sektörlerinde kadınların istihdamının artmasından kaynaklanmaktadır.

**TABLO I: Cinsiyeti Dağılımı (N=734)**

	%
Kadın	53.4
Erkek	46.6
Toplam	100

Özellikle araştırmanın gerçekleştirildiği perakende, çağrı merkezi gibi sektörlerde ön ofis çalışanlarının ağırlıklı olarak kadın işgücünden oluştuğu gözlenmektedir. Dolayısıyla ana kütlelin genel dağılımını yansıtacak şekilde deneklerin % 53.4'ü kadınlar, % 46.6'sı da erkeklerden oluşmaktadır.

Öte yandan perakende ve hizmet sektörleri görece genç bir işgücü profiline sahiptir. Sektörün bu niteliği araştırmaya da yansımıştır. Nitekim katılımcılar 16 ile 46 yaşları arasında değişmekle beraber deneklerin çoğunlukla 21 ile 28 yaş aralığında bulunmaktadır. Bunun bir sonucu olarak deneklerin %70.6'sı bu yaş grubuna dahildir.

**TABLO II: Yaş Dağılımı (N=734)**

	%
21 <	12.2
21	7.5
22	10.2
23	9.5
24	11.7
25	7.9
26	8.8
27	8.6
28	6.4
28 <	17.2
Toplam	100.0

21'den küçük deneklerin oranı %12.2 iken, bu oran 28 üstü yaş grubunda 17.2'ye yükselmektedir. Buna karşılık deneklerin ortalama yaşı 25.13 iken, medyan yaşı ise, 24'tür.

Yaş değişkeni ile kurum içi psikolojik taciz olgusu arasındaki ilişki alan araştırmalarında vurgulanmakta ve özellikle daha genç gruplara dönük psikolojik taciz riskinden söz edilmektedir. (Akgeyik and Uşen and Güngör; 2006: 223).

Benzer bir risk unsuru dışsal saldırganlık için söz konusudur. Genç ve deneyimsiz çalışanların çoğunlukla müşteri karşısında etki altında kalabildiği saptanmıştır (Boyd; 2002: 164).

### b) Öğrenim ve Medeni Durum

İşletmelerinde istihdam edilen işgücü eğitim düzeyi açısından imalat işletmelerine göre daha yüksek bir profile sahiptir. Bu belirgin nitelik araştırmaya katılan deneklerin eğitim düzeylerine de yansımıştır. Nitekim, lise ve daha üstü bir eğitime sahip olan deneklerin oranı % 90'ını aşmaktadır.

Buna karşılık, sektörel açıdan katılımcıların eğitim seviyesi çeşitli farklılıklar göstermektedir. Örneğin çağrı merkezlerinde üniversite mezunlarının oranı %66'1'e ulaşırken, market çalışanları arasında bu oran %21.8'e gerilemektedir. Benzer biçimde çağrı merkezlerinde lise mezunu olmayan işgücünün oranı sadece %1.4 iken, market çalışanlarının %17.5'i ilk ve orta okul mezunudur.

**TABLO III: Öğrenim Durumu (N=734)**

	%
İlk Okul	2.2
Orta Okul	5.3
Lise	43.5
Üniversite	49.0
Toplam	100

Kurum içi taciz riski açısından eğitim düzeyinin bir risk faktör olduğu genel kabul görmektedir. Yapılan ampirik araştırmalar da bu sonucu desteklemektedir. Özellikle düşük eğitim düzeyine sahip kişilerin tacize uğrama risklerinin daha yüksek olduğu varsayımı çeşitli araştırmada öne çıkarılan bir değerlendirmedir (Akgeyik ve Uşen ve Güngör; 2007: ).

Genç işgücü profili doğal olarak deneklerin medeni durumlarını da yansıtmaktadır. Nitekim, her 4 katılımcıdan 3'ü bekarıdır. Veriler açısından ilgi çekici bir diğer durum genç işgücü arasında boşanmanın %1.6 düzeyinde olmasıdır.

**TABLO IV: Medeni Durum (N=734)**

	%
Bekar	75.5
Evli	22.9
Boşanmış	1.6
Toplam	100

Yaş düzeyi ile çaprazlama yapılan analizler boşanmaların ağırlıklı olarak 26 ile 29 yaş grubunda yoğunlaştığını göstermektedir. Gerçekten de boşanmış olanların %71.4'ü bu yaş grubuna mensuptur. Bu eğilim sosyolojik açıdan Türkiye'de aile kurumu geleceği ile ilgili kaygıları ön plana çıkarmaktadır.

Kurum içi saldırganlık davranışlarında medeni durumun bir risk faktörü olduğu çeşitli araştırmalarda teyit edilmiştir. Özellikle eşinden ayrılmış kadın çalışanların daha yüksek bir risk düzeyiyle karşı karşıya kalabilecekleri ileri sürülmektedir (Steinman; 2003: 29).

### c) İş ve Kurum Kıdemini

Özellikle son 10 yıllık periyotta kurumsallaşmış perakende sektörünün (zincir marketler ve mağazalar, büyük alış merkezleri gibi) artma trendi sektördeki istihdamı da genişletmiştir. Benzer bir eğilim çağrı merkezleri için de geçerlidir. Şirketlerin müşterilerine daha kolay ulaşabilme amacıyla çağrı hizmetlerini talep etmeleri çok sayıda çağrı merkezinin kurulmasına yol açmıştır.

Her iki sektörde de rekabet olgusu ve dinamik iş ortamı görece daha az deneyimli ve genç bir işgücü profiline oluşmasına yol açmıştır. Bu durum deneklerin iş kıdemini de etkilemiştir. Nitekim deneklerin yarısından fazlası (%58.2) 5 yıldan daha az bir iş kıdemine sahiptir. Bu oran erkekler arasında gerilerken, kadınlar arasında belirgin biçimde yükselmektedir. Bu sonuç erkeklerin kadınlardan çok daha önce iş yaşamına dahil olduğunu göstermektedir.

**TABLO V: İş Kıdemini (N=734)**

Yıl	Genel (%)	Erkek (%)	Kadın (%)
1 >	12.9	9.6	15.8
1-3	28.2	24.0	31.9
3-5	17.0	16.1	17.9
5 >	41.8	50.3	34.4
Toplam	100	100	100

İş kıdemini işyeri saldırganlık olgusunu biçimlendiren değişkenlerden birisi olduğu bilinmektedir. Araştırma kapsamında çeşitli düzeylerde kıdemlere sahip deneklerin varlığı saldırganlığın niteliğini daha detaylı analizi açısından oldukça önemlidir.

**TABLO VI: Kurum Kıdemini**

Ay	Genel (%)	Market (%)	Ç. Merkezi (%)
3 <	31.2	38.2	33.9
3-6	28.5	30.8	34.1
6-12	12.9	12.3	10.8
12 >	27.3	18.7	21.2
Toplam	100	100	100

İş kıdemine benzer bir sonuç kurum kıdemi için de geçerlidir. Deneklerin yaklaşık yarısı 6 aydan daha az bir kurum kıdemine sahiptir. Bu dağılım sektörel açıdan da ciddi farklılıklar göstermektedir. Nitekim 3 aydan daha az kıdemi olan market çalışanlarının oranı yaklaşık %38.2 iken, bu oran çağrı merkezleri için %33.9'dur.

Buna karşılık her iki sektörde de işgücü devrinin oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Gerçekten de altı aydan daha yüksek bir kurum kıdemine sahip çalışanların oranı her iki sektör de %30'lar civarındadır. Bu sonuç, sektörel açıdan hem markerlerin hem de çağrı merkezlerinin istikrarlı olmayan bir işgücüne sahip olduğu anlamına gelmektedir.

#### d) Pozisyon ve İş Statüsü

Araştırmaya katılan deneklerin yaklaşık %70'ni aşan bir bölümü kasiyer veya çağrı merkezi operatörü (ya da müşteri temsilcisi) pozisyonunda istihdam edilmektedir. Çağrı merkezlerinde operatörlerin işleri hemen her şirkette büyük ölçüde benzerlikler göstermektedir. Telefonda müşteriye birebir iletişim kuran müşteri temsilcisi görüşmelerini genellikle önündeki bir ekran yardımıyla yönetmektedir. Ekranlı çalışma, tarzı çağrı merkezlerini belirli ölçülerde internet ekonomisinin bir parçası konumuna getirmektedir. Müşteri temsilcisinin nihai hedefi müşteri beklentisini her koşulda tam olarak yerine getirmek, dolayısıyla müşteri tatmini ve sadakati yaratmaktadır.

**TABLO VII: Pozisyon (N=734)**

Pozisyon	(%)
Kasiyer	22.1
Çağrı Merkezi Operatörü	48.1
Satış Sorumlusu	14.6
Diğer	15.3
Toplam	100

Bireysel hedeflerini gerçekleştiren çağrı operatörleri performans açısından çeşitli mekanizmalarla ödüllendirilmiş olsa da telefon çağrıları zamanla üretim hatları biçimindeki bir yaşam tarzını dönüşmektedir. Böyle bir ortamda operatör, destek isteyen müşteri ile çok yoğun ve yakın bir etkileşim sürecine girmek zorundadır. Agresif müşterilerle çok sık karşılaşan bir çok müşteri temsilcisi stres sorununu oldukça yaygın bir şekilde yaşamaktadır (Grandey et al; 2004: 8).

Çağrı hizmetlerinin sağlandığı şirketlerde örgütsel yapılar da çoğunlukla paralel bir düzende kurgulanmıştır. Çalışma tarzı organizasyon yapısını da yansıtmaktadır. Nitekim çağrı merkezlerinde ekipler halinde örgütlenme modeli geçerlidir ve ekipler, ekip liderleri ile ekip üyelerinden oluşmaktadır. Ekibini yakından izleyen ekip lideri, zaman zaman çağrıları dinlemekte ve çalışanların performanslarını değerlendirmektedir. Değerlendirmede özellikle operatörün çeşitli müşteriler karşısındaki tutum ve davranışları ile müşteri tatmin etme hedefini gerçekleştirme düzeyi ölçümlenmektedir.



Araştırma kapsamına dahil olan deneklerin bir kısmı ise satış sorumlusu konumundadır. Ön ofiste çalışan satış sorumluları kasiyerlere benzer şekilde müşterilerle doğrudan muhatap olmaktadır. Araştırmaya ayrıca müşteri ile interaktif iletişimi olan marketlerde reyon ve şarküteri sorumluları, mağazalarda satış sorumluları, pastanelerde garsonlar ve satış elemanları gibi çeşitli pozisyonlarda istihdam edilen kişiler de dahil olmuştur. Bu pozisyonlar araştırmada “diğer” olarak tanımlanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu tam süreli bir pozisyonda istihdam edilmektedir. Bu sonuç oldukça şaşırtıcıdır. Çünkü özellikle market ve çağrı merkezlerinin ağırlıklı olarak kısmi süreli (part-time) iş statüsünü tercih ettikleri varsayımı hakimdir. Oysa sonuçlar bunu yansıtmamaktadır. Kısmi süreli çalışan oranı sadece %13.6 düzeyindedir.

**TABLO VIII: İş Statüsü (N=734)**

Pozisyon	(%)
Tam Süreli	86.2
Kısmi Süreli	13.6
Toplam	100

Buna karşılık daha detaylı bir analiz iş statüsünün sektörel açıdan önemli farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Örneğin marketlerde sadece %7 olan kısmi süreli çalışan pozisyonu çağrı merkezlerinde %19’a mağazalarda ise, %25’e çıkmaktadır. Dolayısıyla marketlerin hala geleneksel istihdam biçimlerini tercih ettikleri, buna karşılık çağrı merkezleri ve mağazaların istihdam yapılarını dönüştürdükleri anlaşılmaktadır.

#### e) Sektörel Dağılım

Deneklerin sektörel dağılımları dört genel kategori içinde tanımlanmıştır. Araştırmaya katılan deneklerin sektörel dağılımları genel istihdam dağılımını da büyük ölçüde de yansıtmaktadır.

**TABLO IX: Sektörel Dağılım (N=734)**

	%
Market	31.9
Çağrı Merkezi	51.5
Mağaza	2.7
Diğer	13.9
Toplam	100

Nitekim sektörel açıdan, çağrı merkezlerinde son yıllarda genişleyen istihdam düzeyiyle örtüşecek biçimde deneklerin %51.5’i bu gruba dahildir. Öte yandan ön ofis çalışanlarının yoğun şekilde istihdam edildiği mağazalar, pastaneler gibi iş alanlarında da dışsal kaynaklı risk söz konusudur. Bu da müşteriden kaynaklanan

psikolojik taciz tutum ve davranışlarına maruz kalma riskidir. Araştırmada bu sektörler diğer başlığı altında toplanmıştır.

## 2. Müşteri Saldırganlığı Olgusu

### a) Saldırganlık Olgusunun Düzeyi

Deneklere, çalışmakta oldukları kurumda müşterilerden kaynaklanan herhangi bir rahatsız edici davranışa (örneğin baskıcı, alaycı, saldırgan, vs.) maruz kalıp kalmadıkları sorulmuştur.

**TABLO X: Saldırganlığın Düzeyi (N= 734)**

	%
Evet	78.1
Hayır	21.9
Toplam	100

Veriler, deneklerin %78.1'inin kariyerleri boyunca bu tür davranışlara en az bir kez maruz kaldığını göstermektedir. Bu, oldukça yüksek bir saldırganlık riskine ve ön ofis çalışanlarının yaşadıkları iş güvenliği problemine işaret etmektedir.

### b) Zamanı

Müşteriden kaynaklanan saldırganlık tutum ve davranışlarıyla karşılaşan deneklere bu tür bir saldırganlıkla en son ne zaman karşılaştıkları sorulmuştur. Yanıtlar müşteriden kaynaklanan taciz riskinin boyutlarını yansıtmaktadır.

**TABLO XI: Saldırganlığın Zamanı (N= 611)**

Zamanı	%
Son 1 ay içinde	46
Son 3 ay içinde	21.7
Son 6 ay içinde	13.3
Son 1 yıl içinde	13.2
1 yıldan daha uzun	5.8
Toplam	100

Sonuçlar ön ofis çalışanlarının müşteri tacizi ile karşılaşma riskinin oldukça yüksek olduğunu ifade etmektedir. Nitekim müşteri saldırganlığı ile karşılaştığını ifade eden deneklerin %67.7'si bu tür bir davranışla son 3 ay içinde karşılaştığını bildirmektedir. Altı aylık periyot söz konusu olduğunda ise, bu oran %81'e çıkmaktadır. Bu oranlar diğer araştırma sonuçlarıyla karşılaştırıldığında, araştırmanın gerçekleştirildiği sektörlerde riskin daha yüksek olduğu görülmektedir. Örneğin İngiltere'de havayollarında ve demiryollarında 1999 yılında yapılan bir araştırmada deneklerin yarısı (%53) son bir yıllık dönemde taciz davranışlarının arttığını ifade etmiştir. Demiryolu çalışanlarının %61'i bu yönde görüş belirtirken, bu oran havayolu çalışanları arasında %50'ye gerilemektedir (Boyd; 2002: 159).

### c) Sıklığı

Müşteri saldırganlığının düzeyi ve zamanı yanında sıklığı da önemli bir belirleyici risk unsurudur. İşyerinde kurum dışındaki kişilerden kaynaklanan saldırgan davranışların bu tür saldırılara maruz kalan kişiler açısından risk olarak değerlendirilebilmesinde sıklık değişkeni göz önüne alınmalıdır. Örneğin İngiltere’de havayollarında yapılan araştırmada deneklerin %21’i, müşteri saldırganlığı ile hemen her uçuşta sıklıkla karşılaştığını kaydetmiştir. Buna karşılık, deneklerin yaklaşık %74’u ayda en az bir kez müşteriden kaynaklanan saldırganlık davranışına maruz kaldığını ifade etmiştir (Boyd; 2002: 159).

**TABLO XII: Saldırganlığın Sıklığı (N= 411)**

	%
Çok Sık	21.0
Bazen	52.2
Nadiren	26.8
Toplam	100

Paralel sonuçlara araştırmada da rastlanmıştır. Nitekim müşteri saldırganlığına maruz kaldığını ifade eden deneklerin %21’i bu tür davranışlarla çok sıklıkla karşılaştığını bildirmiştir. Sonuçlar, her 5 çalışandan en az birinin hemen hemen her gün saldırgan müşterilerle muhatap olmak zorunda kaldığını göstermektedir.

### d) Tanıklık

Müşteriden kaynaklanan saldırganlık davranışlarına tanıklık eden çok sayıda kişi olabilmektedir. Araştırmaya katılan deneklerin çok büyük bir kısmı müşterinin, taciz olarak nitelendirilebilecek tutum ve davranışlarına tanıklık ettiklerini belirtmişlerdir. Bu yüksek oran hem saldırganlığın yaygınlığını hem de bu vakaların ön ofis çalışanları arasında kanıksandığını göstermektedir. Tanıkların varlığı özellikle sorunun boyutlarını tanımlamada ve çözümler üretmede önemli bir değişkendir. Ancak uygulamada açıklık politikasının yeterince yerleşmediği işletmelerde, korku kültürü, tanıkları bildiklerini açıklamaktan alıkoymaktadır.

**TABLO XIII: Tanıklık**

	% (N= 729)
Evet	84.6
Hayır	15.4
Toplam	100

Bir çok durumda saldırıya maruz kalan kişi aynı zamanda tanık konumunda da olabilmektedir. Nitekim araştırmada tanıkların %91.9’u kendisinin de müşteri tacizine maruz kaldığını belirtmiştir.

### e) Saldırganlık Tutum ve Davranışları

Müşteri saldırganlığı, geniş bir yelpazede yer alan çok sayıda tutum ve davranışları içeren genel bir kavrama atıf yapmaktadır. Araştırma literatürde içsel ve dışsal kaynaklı taciz ve saldırganlık biçimleri baz alınarak 10 tutum ve davranış biçimi belirlenmiştir. Daha sonra belirlenmiş olan 10 tutum ve davranışa deneklerin karşılaşma riskleri sorgulanmıştır. Deneklerden müşterinden kaynaklanan taciz olgusu ilgili karşılaştıkları saldırı biçimlerini açıklanmaları istenmiştir.

**TABLO XIV: Saldırganlık Tutum ve Davranışları (N=734)**

	%
Azarlama	68.6
Aşağılayıcı ifadeler	48.2
Aşırı şekilde eleştirilme	44.5
Hakaret edilmesi	42.0
Şirkete veya amire şikayet etme	38.6
Küçük görülme veya küçümseyici bakışlar	28.8
Alay edilme	25.8
Rahatsız edici teklif veya ifadelerle karşılaşma	16.1
Fiziksel şiddetle tehdit edilme	5.4
Fiziksel zarar verme	2.6
<b>Not:</b> Deneklere birden fazla seçeneği işletmelerine izin verildiği için oransal değer %100'ü aşmaktadır.	

Sonuçlar, mağdurların ağırlıklı olarak sözlü taciz davranışlarıyla karşılaştıklarını göstermektedir. Azarlama, aşağılayıcı ifadeler ve hakaret gibi saldırganlık biçimleri mağdurların en az %40'ı tarafından şikayet konusudur. Bu sonuç, diğer ampirik araştırmaların bulguları ile örtüşmektedir. Sözelimi İngiltere'deki araştırmada deneklerin %58'i özellikle istihza edici ve hakaret niteliği taşıyan sözlü taciz davranışlarını rapor etmiştir (Boyd; 2002: 159).

Öte yandan deneklere, uğradıkları fiziksel tacizin türleri veya fiziksel taciz tehdidiyle karşılaşp karşılaşmadıkları sorulmuştur. Sonuçlar, deneklerin en az karşılaştıkları taciz davranışının fiziksel saldırganlık veya buna ilişkin tehditleri içerdiğini göstermektedir. Gerçekten de müşteriden kaynaklanan taciz davranışına maruz kalan mağdurların oranı sadece %2.6 düzeyinde kalırken, bu tür bir tehditle karşılaşanların oranı sadece %5.4'tür.

Fiziksel saldırganlıkla ilgili bulgular makul olmakla birlikte İngiltere'de gerçekleştirilen araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir. Söz konusu araştırmada katılımcıların %60'ı kariyeri boyunca en az bir kez bir tür fiziksel tacize uğradığını ifade etmiştir. Deneklerin %37'sinin en az iki tür fiziksel tacizle karşılaştığını ve %26'sının da en az üç kez bu tür bir davranışa maruz kaldığını göstermektedir (Boyd; 2002:

160). Bu farklılık, her iki araştırmanın farklı işkollarında yapılmış olmasından kaynaklanabileceği gibi, her iki ülkenin kültürel yapılarındaki farklılıktan da kaynaklanıyor olabilir.

Müşteri saldırganlığının bir türü de, cinsel tacizdir. Cinsel taciz, bir kişiye karşı, isteği dışında fiziksel güç, baskı veya zorlama ile veya bu yöndeki bir girişimle cinsel niteliği olan bir eylemin gerçekleştirilmesidir (Work Safereps ; 2004: 1).

Araştırmada cinsel saldırganlık olgusunu ölçmek amacıyla deneklere müşteriden kaynaklanan rahatsız edici teklif veya ifadelerle karşılaşmış ve karşılaşmadıkları da sorulmuştur. Tanımlamada cinsel taciz veya cinsellikle ilgili bir kavramın kullanılmaması, anket formunda yer alacak bu tür ifadelerin deneklerin anketi yanıtlamaktan kaçınmasına ve kurumların araştırmaya izin vermemesine yol açabileceği endişesi ile özellikle tercih edilmiştir. Dolayısıyla, rahatsız edici teklif ve ifadeler tanımlanmış, deneklerin algılamasına bırakılmıştır.

Mağdurların bu saldırganlık biçimini cinsel taciz olarak algıladığı varsayımı altında ön ofis çalışanları arasında yaklaşık her 6 mağdurdan 1'inin müşterinin cinsel tacizine maruz kaldığı anlaşılmaktadır. Bu oran diğer ampirik araştırmalarla kıyaslandığında oldukça yüksek kalmaktadır. Nitekim, AB tarafından 15 üye ülkede yapılan bir araştırmada deneklerin % 2'sinin cinsel tacize uğradığı saptanmıştır (Chappell and Martino; 1999: 2). Ayrıca Brezilya'da 2003 yılında sağlık sektöründe 1596 denekle yüz yüze mülakat yöntemiyle gerçekleştirilen bir araştırmada cinsel tacize uğradığını bildiren mağdurların oranı %5.7 olarak belirlenmiş (Palácios et al; 2003: 15), Bulgaristan'da aynı sektörde yapılan bir araştırmada ise, bu oran %2'de kalmıştır (Tomev and Daskalova and Ivanova; 2003: 15).

Bu farklılığın nedeni çeşitli gerekçelere dayandırılabilir. Her şeyden önce market ve çağrı merkezleri sağlık sektörlerine göre daha yoğun ve çok kısa süreli müşteri ilişkilerini içermektedir. İkinci olarak, çalışan profili sağlık sektörüyle kıyaslandığında perakende ve çağrı merkezlerinde daha düşüktür, dolayısıyla saldırıya daha açıktır. Son olarak özellikle çağrı merkezlerinde telefonla iletişim saldırganlık eğilimini güçlendirmektedir. Müşteri çalışanla yüz yüze iletişim kurmadığından daha rahat davranabilmektedir.

### **3. Müşteri Saldırganlığının Aktörleri**

#### **a) Mağdur Profili**

##### **(1) Cinsiyet Faktörü**

Saldırganlık olgusu her iki cinsiyet için de potansiyel bir tehlike teşkil etmektedir. Ancak araştırmalar müşteri saldırganlığı açısından erkeklerin daha yüksek bir risk altında olduğunu göstermektedir. Örneğin 1996 yılında Hurrell, Worthington ve Driscoll tarafında araştırmada erkek deneklerin kadınlara göre yaklaşık iki kat daha yüksek oranda saldırıyla karşılaştıkları tespit edilmiştir. Benzer bir sonuca Guterman, Jayaratne ve Bargal da ulaşmıştır.

**TABLO XV: Cinsiyet Faktörü/Müşteri Saldırıcılığı (N=734)**

	Saldırıya Uğrayan Denekler Arasında (%)	Grup İçindeki Risk Düzeyi (%)
Kadın	56	81.9
Erkek	44	73.7
Toplam	100	

**TABLO XVI: Cinsiyet/Saldırıcılık Davranışları (N=734)**

	Erkek (%)	Kadın (%)
Azarlama davranışı	55.8	67.3
Aşağılayıcı ifadeler	40.6	44.9
Aşırı şekilde eleştirilme	40.4	37.2
Hakaret edilmesi	35.1	37.3
Şirkete veya amire şikayet etme	34.5	37.2
Küçük görülme veya küçümseyici bakışlar	25.7	25.5
Alay edilme	20.5	25.3
Rahatsız edici teklif veya ifadelerle karşılaşma	12.9	15.4
Fiziksel şiddetle tehdit edilme	6.4	3.3
Fiziksel zarar görme	2.9	2.0

Saldırıcılık davranışları cinsiyet boyutuyla değerlendirildiğinde kadın çalışanların erkeklere göre özellikle azarlama davranışı ve aşağılayıcı ifadeler gibi daha çok sözlü taciz davranışlarıyla daha fazla karşılaştıkları ayrıca rahatsız edici teklif veya ifadeler açısından da benzer bir farklılığın söz konusu olduğu görülmektedir. Erkek deneklerde ise, fiziksel şiddetle tehdit edilme riski kadınlara göre daha yüksektir.

## (2) Yaş Faktörü

Yaş faktörünün müşteri saldırıcılığı vakalarındaki etkisi bilinen bir gerçektir. Genç yaş grubu için saldırıya uğrama riskinin yüksek olduğu çeşitli araştırmalarda teyit edilmiştir.

**TABLO XVII: Yaş Faktörü/Müşteri Saldırıcılığı (N=453)**

	Saldırıya Uğrayan Denekler Arasında (%)	Grup İçindeki Risk Düzeyi (%)
20 ve küçük	12.4	81.3
21-30	78.7	81.9
31 ve üstü	8.9	71.75
Toplam	100.0	

Araştırmada risk düzeyi açısından 30 yaşından daha küçük deneklerin saldırıya uğrama riskinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Nitekim, 20 ve daha altı yaş grubu ile 21-30 yaş grubunda saldırıya uğrama riski oldukça yakındır. Oysa bu riskin 30 yaş ve yukarısı için belirgin biçimde düştüğü görülmektedir.

### (3) Eğitim Faktörü

Müşteri saldırganlığı olgusunu biçimlendiren temel faktörlerden biri de eğitim durumudur. Eğitim faktörünün saldırıya uğrama riski açısından etkisini daha iyi analiz edebilmek için risk düzeyi her eğitim grubu açısından ayrı ayrı değerlendirmelidir.

**TABLO XVIII: Eğitim Faktörü/Müşteri Saldırganlığı (N=734)**

	Saldırıya Uğrayan Denekler Arasında (%)	Grup İçindeki Risk Düzeyi (%)
İlkokul	1.2	43.8
Ortaokul	4.5	66.7
Lise	43.5	78.1
Üniversite	50.8	80.8
Toplam	100.0	

Nitekim risk faktörü dikkate alındığında eğitim düzeyinin yükselmesine bağlı olarak müşteri tarafından saldırıya uğrama riskinin arttığı görülmektedir. Nitekim ilkokul mezunları arasında %43.8 düzeyinde olan saldırganlık davranışlarıyla karşılaşma riski üniversite mezunları için 1.9 kat daha yükselmektedir. Lise mezunları arasında ise, bu risk düzeyi ilkokul mezunlarına göre yaklaşık 1.8 kat daha fazladır.

Sonuçlar, deneklerin algılama düzeyleriyle açıklanabilir. Eğitim düzeyinin yükselmesine paralel olarak çalışanlar müşteri saldırganlığını daha hassas bir şekilde algılamaktadırlar. Gerçekten de daha az eğitilmiş gruplar çevreleriyle ilişkilerinde saldırganlık olarak tanımlanan tutum ve davranışları daha fazla sergileme ve muhatap olma eğilimindedirler. Argo sözler ve konuşmalar, fiziki şakalaşma davranışları, hatta cinsel içerikli iletişim tarzı bir çok durumda daha az eğitilmiş gruplar arasında norm haline dönüşebilmektedir. Dolayısıyla aynı saldırganlık davranışlarını ilkokul mezunu kişilerle üniversite mezunlarının benzer biçimde algılamayacakları açıktır. Bu durum müşteriden kaynaklanan kimi davranışları, daha yüksek bir eğitim düzeyine sahip çalışanlar arasında taciz edici bulunmasına yol açarken, daha alt eğitilmiş gruplar için davranışlar bu şekilde yorumlanmayabilmekte, hatta bir iletişim tarzı olarak görülebilmektedir.

### (4) Medeni Durum

Medeni durum saldırıya uğrama riskini etkileyen faktörlerden bir diğeridir. Genel olarak bekar olanların bu riske maruz kalma sıklıklarının daha yüksek olabileceği, aynı şekilde dul veya boşanmış kişilerin de (özellikle kadınlar için) benzer şekilde yüksek risk grubuna girdiği ileri sürülmektedir.

**TABLO XIX: Medeni Durum/Müşteri Saldırganlığı (N=734)**

	Saldırıya Uğrayan Denekler Arasında (%)	Grup İçindeki Risk Düzeyi (%)
Bekar	76.3	78.9
Evlü	22.3	76.2
Boşanmış	1.4	66.7
Toplam	100.0	

Gerçekten de bekarların, hem müşteri tacizine uğrayanlar arasındaki oransal ağırlığı hem de saldırganlık riski açısından en üst sırada yer aldıkları gözlenmektedir. İlginç olan risk düzeyinin daha yüksek olması gerektiği varsayılan boşanmış olanlar için saldırganlık tutum ve davranışlarıyla karşılaşma riskinin en alt sırada kalmasıdır.

Müşteriden kaynaklan saldırganlık davranışları ise mağdurların medeni konumlarına göre çeşitli farklılıklar göstermektedir. Sözelimi bekar denekler daha çok azarlama davranışıyla karşılaştıklarını bildirirken, evli mağdurlar buna ilave olarak aşağılayıcı ifadelerden şikayetçidirler. İlgü çekici olan nokta, rahatsız edici teklif ve ifadelerin özellikle bekarlar için bir şiddet riski olduğu, boşanmış olanların ise bu tür davranışlarla hiç karşılaşmadıklarını belirtmeleridir.

**TABLO XX: Medeni Durum/Saldırganlık Davranışları (N=734)**

	Bekar (%)	Evli (%)	Boşanmış (%)
Azarlama davranışı	63.9	56.0	58.3
Aşağılayıcı ifadeler	41.9	48.8	8.3
Aşırı şekilde eleştirilme	39.0	39.3	16.7
Hakaret edilmesi	36.5	35.7	33.3
Şirkete veya amire şikayet etme	35.9	36.9	25
Küçük görülme veya küçümseyici bakışlar	24.7	28.6	25
Alay edilme	22.2	26.8	8.3
Rahatsız edici teklif veya ifadelerle karşılaşma	16	9.5	0
Fiziksel şiddetle tehdit edilme	3.8	7.1	16.7
Fiziksel zarar görme	2.2	3.6	0

### (5) Pozisyonu

Pozisyon açısından en yüksek saldırı riskiyle karşı karşıya olan grup çağrı operatörleridir. Özellikle çalışma koşulları, müşteri ile telefonda iletişim kurmaları, çok yoğun ve kısa süreli interaktif iletişim süreci çağrı operatörlerini taciz riski açısından ön plana çıkarmaktadır.

**TABLO XXI: Pozisyon/Müşteri Saldırganlığı (N=734)**

Pozisyon	Saldırıya Uğrayan Denekler Arasında (%)	Grup İçindeki Risk Düzeyi (%)
Kasiyer	21.8	77.2
Çağrı Merkezi Operatörü	52.7	85.6
Satış Sorumlusu	12.1	64.5
Diğer	13.4	68.8
Toplam		

Öte yandan kasiyerlerin risk açısından ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. Müşteri ile yüz yüze iletişim kurmaları dışında kasiyerlerin çalışma koşulları özellikle yoğun saatlerde çağrı operatörlerine benzer bir nitelik göstermektedir. Bu durum bu meslek grubunu risk düzeyi açısından üst sıraya taşımaktadır.



Buna karşılık, satış sorumlularının risk düzeyi kasiyer ve çağrı operatörleri ile kıyaslandığında belirgin biçimde düşüktür. Bu durumun temel nedeni, satış sorumlularının profilinde, çalışma koşullarında ve müşterileriyle ilişkilerinde aranmalıdır. Satış sorumluları daha deneyimli çalışanlardan oluşmaktadır. Nitekim satış sorumluları arasında 5 ve daha fazla iş deneyimi olanların oranı %54.2 iken, bu oran kasiyerler ve çağrı operatörleri için %30'lara gerilemektedir. Deneyim tacize uğrama riskini azaltana önemli bir faktördür. Ayrıca satış temsilcileri müşterileri ile ilişkilerinde kasiyerler ve çağrı operatörlerine nazaran daha uzun süreli bir ilişki kurma eğilimindedirler.

**TABLO XXII: Sektörel Risk/Müşteri Saldırganlığı (N=734)**

	Saldırıya Uğrayan Denekler Arasında (%)	Grup İçindeki Risk Düzeyi (%)
Market Sektörü	29.5	72.2
Çağrı Merkezi	55.8	84.7
Mağaza	1.4	40.0

Bu unsurun da taciz riskini azaltmada etkili olduğu ifade edilebilir. Nihayet, bir çok durumda pozisyon ve statüsü açısından satış temsilcilerinin daha iyi çalışma koşullarına sahip olduğu açıktır. Daha güçlü bir pozisyonda olmaları satış temsilcilerini müşteriden kaynaklanabilecek saldırılara karşı daha dirençli kıldığı gibi müşterilerin saldırganlık eğilimlerini de sınırlandırmaktadır.

Öte yandan müşteri saldırganlığının sektörel dağılımı bu değerlendirmeleri doğrulamaktadır. Gerçekten de saldırganlık riskinin en yüksek olduğu sektör çağrı merkezleri iken, bunu sırasıyla market ve mağazacılık sektörü izlemektedir.

**TABLO XXIII: Pozisyon/Saldırganlık Davranışları (N=734)**

	Kasiyer (%)	Çağrı Merkezi Operatörü (%)	Satış Sorumlusu (%)
Azarlama davranışı	63.0	68.8	45.8
Aşağılayıcı ifadeler	37.0	53	28.0
Aşırı şekilde eleştirilme	34.6	44.8	20.6
Hakaret edilmesi	19.1	50.7	14.2
Şirkete veya amire şikayet etme	37.7	37.1	29.0
Küçük görülme veya küçümseyici bakışlar	38.3	17.3	28.0
Alay edilme	17.9	26.3	16.8
Rahatsız edici teklif veya ifadelerle karşılaşma	14.9	16.7	7.5
Fiziksel şiddetle tehdit edilme	2.5	5.1	2.8
Fiziksel zarar görme	0.6	1.1	3.7

Bu analizi pozisyonların karşılaştıkları saldırganlık davranışlarına ilişkin farklılıklar da desteklemektedir. Nitekim, her iki çağrı merkezi operatöründen biri müşterinin hakaret edici davranışı ile karışıklaştığını ifade ederken, bu oran kasiyerler arasında %19'a, satış sorumluları arasında ise, %14'e gerilemektedir. Operatörlerin diğer pozisyonlara göre daha sıklıkla karşılaştıkları bir diğer davranış biçimi ise aşağılayıcı ifadelerdir. Buna karşılık satış sorumluları müşterilerinin özellikle küçümseyici bakışlarını ön plana çıkarmaktadır. Bu grupta rahatsız edici teklif veya davranışlar belirgin biçimde gerilemektedir. İlgili çekici olan satış sorumlularının ve operatörlerin fiziksel zarar verici müşteri saldırganlığı ile kasiyerlere göre daha fazla karşılaşmış olmalarıdır.

Bu sonuç şaşırtıcıdır. Çünkü çağrı operatörü müşteri ile fiziksel olarak karşı karşıya gelmemektedir. Bu durumda, anketi yanıtlayan deneklerin "fiziksel zarar görme" ifadesini hatalı yorumladıkları varsayılabilir. Tanımlama muhtemelen müşteri saldırganlığının mağdurun üzerinde yarattığı etki olarak algılanmış olabilir. Bu konudaki bir diğer açıklama ise, ilgili seçeneğin yanlışlıkla işaretlenmiş olabileceğidir. Nitekim araştırmaya katılan 353 operatörden sadece 4'ü bu seçeneği işaretlemiştir.

**TABLO XXIV: Sektör/Saldırganlık Davranışları (N=734)**

	Market (%)	Çağrı Merkezi (%)	Mağaza (%)
Azarlama davranışı	59.0	67.7	40.0
Aşağılayıcı ifadeler	32.9	52.4	25.0
Aşırı şekilde eleştirilme	31.6	43.7	15.0
Hakaret edilmesi	20.2	48.7	5.0
Şirkete veya amire şikayet etme	37.6	36.8	10.0
Küçük görülme veya küçümseyici bakışlar	37.6	16.7	15.0
Alay edilme	16.7	26.5	25.0
Rahatsız edici teklif veya ifadelerle karşılaşma	13.0	15.6	10.0
Fiziksel şiddetle tehdit edilme	3.0	4.8	5.0
Fiziksel zarar görme	3.0	1.3	0

Aslında sektörel analizler de bu açıklamalarla örtüşmektedir. Buna karşılık mağaza sektöründe hiçbir mağdur fiziksel zarar gördüğünü bildirmemiştir. Bu durumda müşteriden fiziksel zarar gördüğünü bildiren satış sorumlularının marketlerde istihdam edildiği anlaşılmaktadır. Nitekim çapraz sorgulamalar da bu sonucu doğrulamaktadır.

### (6) İş Statüsü

İş statüsü açısından kısmi süreli çalışanların tam süreli çalışanlara göre daha yüksek bir risk düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Nitekim kısmi süreli her 100 kişiden 83'ü müşterinin saldırgan davranışıyla karşılaştığını bildirirken bu oran tam süreli arasında %77.3'e gerilemektedir. Bu sonuç kısmi süreli deneklerin profiline ve çalışma koşullarına atfedilebilir.

**TABLO XXV: İş Statüsü/Müşteri Saldırganlığı (N=734)**

İş Statüsü	Saldırıya Uğrayan Denekler Arasında (%)	Grup İçindeki Risk Düzeyi (%)
Tam Süreli	85.3	77.3
Kısmi Süreli	14.7	83.0
Toplam		

Kısmi süreli çalışanlar arasındaki tacize uğrama riskinin yüksek olması temelde bu çalışanların daha sınırlı bir deneyime sahip olmalarına bağlanabilir. Gerçekten de kısmi süreli çalışanlar arasında beş yılı aşan bir iş deneyimine sahip olan çalışanların oranı %23 iken bu oran tam süreli çalışanlar arasında % 44.7'ye ulaşmaktadır. Ayrıca kurumsal deneyim açısından da benzer bir durum söz konusudur. Kısmi süreli denekler arasında bir yılı aşan kurum kıdemi olanların oranı sadece %9'dur. Oysa bu oran tam süreli çalışanlar için %30'dur. Nihayet kısmi süreli çalışanlar cinsiyet açısından da ağırlıklı olarak kadınlardan oluşmaktadır (%62).

Ayrıca kısmi süreli çalışanlar yoğun iş saatlerinde istihdam edilmektedirler. Örneğin marketlerde 18:00'den sonra iş çıkışı alışveriş hizmetleri kısmi süreli çalışan kasiyerler tarafından karşılanmaktadır. Çağrı merkezlerinde gece mesaisi de daha çok kısmi süreli çalışanlar tarafından yerine getirilmektedir. Yoğun veya geç saatler müşterilerin daha gergin ve hassas oldukları periyotlardır. Hizmetin gecikmesi, akşamı gibi durumlarda daha aşırı tepkiler gösterebilmektedirler. Dolayısıyla, genel profilleri ve çalışma koşulları kısmi süreli çalışanları müşteri karşısında daha kolay bir hedef haline getirmektedir.

Öte yandan iş statüsü müşteri saldırganlığında davranış biçimlerini de etkilemektedir. Örneğin kısmi süreli çalışanların sözlü saldırganlık ile cinsel taciz olarak kabul edilebilecek davranışlarla tam süreli deneklere göre daha yoğun bir şekilde muhatap oldukları, tam süreli mağdurların ise, özellikle müşterinin fiziksel zarar verici tutum ve davranışlarına daha fazla maruz kaldıkları anlaşılmaktadır.

**TABLO XXVI: İş Statüsü/Saldırganlık Davranışları (N=734)**

	Tam Süreli (%)	Kısmi Süreli (%)
Azarlama davranışı	60.8	69.0
Aşağılayıcı ifadeler	41.2	54.0
Aşırı şekilde eleştirilme	39.0	36.0
Hakaret edilmesi	33.2	56.0
Şirkete veya amire şikayet etme	36.0	36.0
Küçük görülme veya küçümseyici bakışlar	26.5	20.0
Alay edilme	23.4	21.0
Rahatsız edici teklif veya ifadelerle karşılaşma	13.2	21.0
Fiziksel şiddetle tehdit edilme	4.7	5.0
Fiziksel zarar görme	2.7	1.0

### (7) Örgütsel Koşullar

Örgütsel koşulların müşteri saldırganlığı riski üzerindeki etkisi analiz edilmesi gereken bir diğer alandır. Kurumsal ölçek, şirketin cinsiyet ve eğitim yapısı gibi değişkenlerin risk algılamasını, sıklığını ve sonuçlarını etkileyebilmektedir.

**TABLO XXVII: Ölçek/Müşteri Saldırganlığı (N=731)**

	Saldırıya Uğrayan Denekler Arasında (%)	Grup İçindeki Risk Düzeyi (%)
30 <	30.6	71.4
30-50	11.2	75.3
51-99	16.3	76.2
100-250	9.3	80.3
251-499	32.6	86.9

Sonuçlar, kurumsal büyüklükle müşteri saldırganlığı arasında doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Gerçekten de küçük ölçekli işletmeler müşteri saldırganlığı açısından ikinci sırada yer alırken, bu grup için risk düzeyi %71 ile en alt sırada yer almaktadır. Ölçek büyüdükçe saldırıya uğrama riski de artmaktadır. Nitekim büyük işletmelerde bu risk yaklaşık %87'ye ulaşmaktadır.

Bu sonuç, müşterilerle daha yakın ve samimi ilişkilerin kurulabildiği küçük ölçekli işletmelerde müşteri saldırganlığının azaldığını ortaya koymaktadır. Bu tip işletmelerde müşterilerin bire bir tanınması mümkün olabildiğinde kurumsal ilişkiler bürokratik yapılanmanın dışında kişisel düzeyde tanımlanabilmektedir. Böyle bir ortam müşteri sadakati yanında güvene dayalı bir ilişki zemini de yaratabilmektedir.

Buna karşılık, daha karmaşık, çok sayıda müşteri ile ilişki kurulan ve müşteri döngüsünün daha yoğun olduğu büyük ölçekli şirketlerde ise, müşteri ile kurum arasındaki ilişkilerdeki yabancılaşmaya bağlı olarak taciz riski de yükselmektedir.

Öte yandan kurum içindeki cinsiyet profili ön plana çıkan bir diğer değişkendir. Araştırmada kurum içi cinsiyet profili beşli bir skalada tanımlanmış ve deneklerden uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir.

**TABLO XXVIII: Kurum içi Cinsiyet/Müşteri Saldırganlığı (N=731)**

	Mağdurlar Arasında (%)	Gruptaki Risk Düzeyi (%)
Ağırlıklı olarak erkek (%80 ve daha fazlası erkek)	15.8	67.7
Çoğunlukla erkek (%60'ı erkek)	18.2	76.5
Kadın/erkek çalışan eşit gibi	24.0	72.1
Çoğunlukla kadın (%60'ı kadın)	26.1	86.6
Ağırlıklı olarak kadın (%80 ve daha fazlası kadın)	15.8	90.0

Sonuçlar, kadınların ağırlıklı olduğu kurumlarda saldırıya uğrama riskinin arttığını ortaya koymaktadır. Nitekim ağırlıklı olarak kadınların istihdam edildiği kurumlarda saldırıya uğrama riski %90'a ulaşmaktadır. Buna karşılık, erkek ağırlıklı şirketlerde bu oran belirgin biçimde gerilemektedir.

Veriler kadın işgücü yoğunluğunun yüksek olduğu şirketlerde müşterilerin saldırgan davranmaya daha eğilimli olduklarını göstermektedir. Bu eğilim sosyolojik açıdan ülkemizde kadın-erkek ilişkilerinin de bir yansımasıdır.

### b) Saldırgan Profili

Saldırganlığın karşı aktörü bu süreci yaratan kişi, yani saldırgandır. Saldırganın cinsiyeti ve yaşı gibi gözlenebilen değişkenler dışında büyük ölçüde algılamaya dayanan eğitim düzeyi ve gelir düzeyi gibi faktörler de saldırganı tanımlamak amacıyla dikkate alınacak parametrelerdir.

#### (1) Cinsiyet

Müşteri saldırganlığının ağırlıklı olarak hangi cinsiyet grubundan kaynaklandığı önemli bir tartışma konusudur. Araştırmada saldırganın cinsiyet durumu beşli skala kullanılarak sorgulanmıştır. Sonuçlar, cinsiyet değişkeninin saldırganlıkta belirgin bir ağırlığı olmadığını göstermektedir. Nitekim deneklerin %39.3'ü hem kadın hem de erkek müşterilerin aynı düzeyde saldırganlık davranışı sergileyebildiğini belirtmişlerdir.

**TABLO XXIX: Saldırganın Cinsiyeti (N=705)**

	%
Ağırlıklı olarak erkek (%80 ve daha fazlası erkek)	18.9
Çoğunlukla erkek (%60'ı erkek)	16.7
Kadın/erkek eşit gibi	39.3
Çoğunlukla kadın (%60'ı kadın)	16.5
Ağırlıklı olarak kadın (%80 ve daha fazlası kadın)	8.2
Toplam	100

Buna karşılık, saldırganlığın daha çok erkek müşterilerden kaynaklandığını ileri süren mağdurların oranı (%35.7) saldırganlığın genellikle kadın müşterilerden (%25) kaynaklandığını belirtenlere nazaran daha yüksektir. Bu sonuç, erkek müşterilerin saldırganlığa daha yatkın olduğunu göstermektedir.

**TABLO XXX: Mağdur Cinsiyeti/Saldırgan Cinsiyeti (N=705)**

	Erkek (%)	Kadın (%)
Ağırlıklı olarak erkek (%80 ve daha fazlası erkek)	20.2	18.1
Çoğunlukla erkek (%60'ı erkek)	18.1	15.6
Kadın/erkek eşit gibi	32.2	45.0
Çoğunlukla kadın (%60'ı kadın)	20.3	13.8
Ağırlıklı olarak kadın (%80 ve daha fazlası kadın)	9.2	7.5
Toplam	100	100

Mağdurun cinsiyeti açısından konuya bakıldığında ise ilgi çekici sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Nitekim kadın mağdurlar erkek ve kadın saldırganlığının aynı seviyede olduğuna çok daha kesin bir şekilde inanmaktadırlar. Buna karşılık erkek mağdurlar arasında kadın müşterilerin daha saldırgan olduğuna ilişkin bir kanaat hakimdir.

**TABLO XXXI: Sektör/Saldırgan Cinsiyeti (N=705)**

	Market (%)	Çağrı Mer. (%)	Mağaza (%)
Ağırlıklı olarak erkek (%80 ve daha fazlası erkek)	6.3	23.1	0
Çoğunlukla erkek (%60'ı erkek)	9.7	20.3	12.5
Kadın/erkek eşit gibi	40.6	40.0	37.5
Çoğunlukla kadın (%60'ı kadın)	27.5	11.6	37.5
Ağırlıklı olarak kadın (%80 ve daha fazlası kadın)	15.9	5.0	12.5
Toplam	100	100	100

Benzer farklılıklar sektörel analizlere de yansımaktadır. Örneğin market ve mağazacılık sektörlerinde kadın müşterilerin saldırganlıkları ön plana çıkarken, çağrı merkezi çalışanları erkek çalışanların daha tacizkar olduğunu ifade etmektedirler. Bu sonuç, temelde müşteri profilinin bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Gerçekten de market ve mağazalarda kadın müşterilerin daha ağırlıklı olduğu, buna karşılık çağrı hizmetlerinin ise, daha yoğun şekilde erkek müşteriler tarafından kullanıldığı gözlenebilen bir olgudur. Bu durumda saldırganlığın daha ağırlıklı olan müşteri profilinden kaynaklanması doğal bir durumdur.

## (2) Yaş

Saldırganın yaş dağılımını incelerken de cinsiyette olduğu gibi beşli bir skala kullanılmıştır. Sonuçlar, saldırıya maruz kalan deneklerin daha çok 20-40 yaş grubuna mensup kişilerin taciziyle karşılaştıklarını göstermektedir. Her iki mağdurdan biri bu görüşe sahiptir.

**TABLO XXXII: Saldırganın Yaşı (N=705)**

	%
Çoğunlukla gençler (20'in altı)	0.9
Çoğunlukla yetişkinler (20-40)	50.3
Çoğunlukla orta yaşlılar (40-60)	35.6
Çoğunlukla yaşlılar (60 ve üstü)	2.1
Tüm yaş grupları eşit gibi	11.1
Toplam	100

Bunu orta yaşlı kabul edilebilecek yaş grubu izlemektedir. Buna karşılık, genç ve yaşlı gruba mensup müşterilerin saldırganlık riskinin ihmal edilebilecek ölçüde sınırlı kaldığı gözlenmektedir.

Mağdur cinsiyeti açısından da saldırganın yaşına ilişkin paralel sonuçlar söz konusudur.

**TABLO XXXIII: Mağdur Cinsiyeti/Saldırgan Yaşı (N=705)**

	Erkek (%)	Kadın (%)
Çoğunlukla gençler (20'in altı)	0.8	0.9
Çoğunlukla yetişkinler (20-40)	46.2	53.6
Çoğunlukla orta yaşlılar (40-60)	38.6	33.3
Çoğunlukla yaşlılar (60 ve üstü)	3.2	1.3
Tüm yaş grupları eşit gibi	11.2	10.9
Toplam	100	100

Buna karşılık, erkek mağdurlar kadınlara göre orta yaşlı gruplardan kadın denekler ise, yetişkin grubuna mensup saldırganlardan erkek mağdurlara göre daha fazla saldırı ile karşılaşmaktadırlar. Ayrıca erkekler yaşlılardan kadınlara göre 2.5 kat daha fazla saldırıya maruz kalmaktadırlar.

**TABLO XXXIV: Sektör/Saldırgan Cinsiyeti (N=705)**

	Market (%)	Çağrı Mer. (%)	Mağaza (%)
Çoğunlukla gençler (20'in altı)	1.2	0.9	0
Çoğunlukla yetişkinler (20-40)	45.2	54.4	50.0
Çoğunlukla orta yaşlılar (40-60)	43.5	31.8	50.0
Çoğunlukla yaşlılar (60 ve üstü)	3.0	1.6	0
Tüm yaş grupları eşit gibi	7.1	11.3	0
Toplam	100	100	100

Öte yandan sektörel açıdan saldırganlığın yaş profili oldukça benzer bir eğilim çizmektedir. Bu sonuç oldukça doğaldır. Çünkü örneğin perakende sektörlerde alışveriş yapan egemen müşteri profili 20-60 yaş grubuna mensup kişilerdir. Özellikle çağrı merkezlerinden yaşlı gruba mensup müşterilerin hizmet alması daha düşük bir eğilimdir. Nitekim, bu sektörde saldırganlığın yaşlılar arasında 1.6 düzeyinde kalmaktadır. Buna karşılık marketlerde ise, bu oran yaklaşık 2 kat yükselmektedir.

### (3) Eğitim Seviyesi

Araştırmada saldırgan müşterilerin eğitim düzeyleri mağdurların algılamaları baz alınarak analiz edilmiştir. Sonuçlar, müşteri saldırganlığının her türlü eğitim düzeyine ait bir olgu olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

**TABLO XXXV: Saldırganın Eğitim Düzeyi (N=689)**

	%
Çoğunlukla eğitimsizler ya da az eğitilmişler	28.8
Çoğunlukla eğitimliler	23.2
Çoğunlukla yüksek eğitimli olanlar	10.5
Tüm eğitim grupları eşit gibi	37.5
Toplam	100

Buna karşılık denekler arasında eğitim düzeyinin artmasına bağlı olarak saldırganlık riskinin de gerilediği görüşü hakimdir. Nitekim eğitimsiz veya az eğitilmiş gruplardaki saldırganlık riskinin yüksek eğitilmiş olanlara göre 2.8 kat daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Yanıtlar bir açıdan aslında mağdurların beklentilerini de yansıtmaktadır. Denekler, genellikle toplumsal sorun alanları ile eğitim düzeyi arasında ters orantılı bir ilişki kurmaya eğilimli analizlerin etkisi altında kalarak, saldırgan müşterilerin görece daha sınırlı bir eğitim profiline sahip olmaları gerektiğini varsaymış olabilirler.

Mağdurların cinsiyet dağılımları açısından da saldırganın eğitim düzeyine ilişkin algılamaların belirgin biçimde değişmediği görülmektedir.

**TABLO XXXVI: Mağdur Cinsiyeti/Saldırgan Eğitim Düzeyi (N=689)**

	Erkek (%)	Kadın (%)
Çoğunlukla eğitimsizler ya da az eğitilmiş	28.9	28.7
Çoğunlukla eğitilmişler	23.6	22.9
Çoğunlukla yüksek eğitilmiş olanlar	11.4	9.9
Tüm eğitim grupları eşit gibi	36.2	42.6
Toplam		

Buna karşılık, erkek mağdurlar yüksek eğitilmiş olanları kadınlara nazaran, kadın mağdurlar da tüm eğitim gruplarını erkeklere nazaran daha yüksek oranda riskli görmektedirler.

**TABLO XXXVII: Sektör/ Saldırgan Eğitim Düzeyi (N=689)**

	Market (%)	Çağrı Merkezi (%)	Mağaza (%)
Çoğunlukla eğitimsizler ya da az eğitilmiş	39.8	25.5	12.5
Çoğunlukla eğitilmişler	18.7	24.8	25.0
Çoğunlukla yüksek eğitilmiş olanlar	8.4	11.5	12.5
Tüm eğitim grupları eşit gibi	33.1	38.2	50.0
Toplam	100	100	100

Öte yandan sektörel açıdan ciddi farklılıklar olduğu gözlenmektedir. Nitekim mağazacılık sektöründe eğitimsiz veya az eğitilmiş müşteri gruplarının saldırganlık açısından risk düzeyinin oldukça düşük olduğu ifade edilirken, bu grubun saldırganlık riski çağrı merkezlerinde 2 kat, marketlerde ise, 3.2 kat daha yüksek düzeyde algılanmaktadır. Buna karşılık yüksek eğitilmiş olanların mağaza çalışanı olan mağdurlar arasında market ve çağrı merkezi çalışanlarına göre görece daha saldırgan olduğu belirtilmiştir.

#### (4) Gelir Düzeyi

Saldırgan müşteri profilini tanımlamada baz alınan bir diğer parametre gelir düzeyidir. Bu değişken eğitim düzeyine benzer biçimde saldırıya maruz kalan deneklerin algılamalarına dayalı bir analize tabi tutulmuştur.



**TABLO XXXVIII: Saldırmanın Gelir Düzeyi (N=697)**

	%
Çoğunlukla düşük gelirli olanlardan	6.5
Çoğunlukla orta gelirli gruptardan	22.1
Çoğunlukla yüksek gelirli gruptardan	32.0
Tüm gelir grupları eşit gibi	39.4
Toplam	100

Sonuçlar, mağdurların müşterilerin gelir düzeyleri ile saldırganlık riski arasında doğrusal bir ilişki kurmaya yöneldiklerini göstermektedir. Nitekim yüksek gelirli grupların saldırganlık riskinin düşük gelirli olanlara göre, 3.9, orta gelirli gruplara göre 1.4 kat daha yüksek olduğu varsayımı hakimdir.

Cinsiyet farklılığı açısından saldırgan müşteri gelir profili belirgin biçimde değişmemektedir. Ancak kadın denekler erkek deneklere göre, yüksek gelirli grupları daha az saldırgan bulma eğilimindedirler.

**TABLO XXXIX: Mağdur Cinsiyeti/Saldırmanın Gelir Düzeyi (N=689)**

	Erkek (%)	Kadın (%)
Çoğunlukla düşük gelirli olanlardan	6.6	6.4
Çoğunlukla orta gelirli gruptardan	22.5	21.8
Çoğunlukla yüksek gelirli gruptardan	35.2	29.5
Tüm gelir grupları eşit gibi	35.7	42.3
Toplam	100	100

Buna karşılık, kadın mağdurlar saldırganlık davranışları açısından gelir grubunun belirleyici olmadığı kanaatindedir. Nitekim saldırganlık davranışlarıyla karşılaşan her 100 kadın denekten 42'si tüm gelir grubundaki müşterilerin saldırgan olabileceği görüşünü benimsemektirler.

Nihayet, sektörel dağılım açısından mağazalarda çalışanların değerlendirmeleri market ve çağrı merkezinde çalışanlara göre açık biçimde farklılaştığı gözlenmektedir.

**TABLO XL: Sektör/Saldırmanın Gelir Düzeyi (N=681)**

	Market (%)	Çağrı Merkezi (%)	Mağaza (%)
Çoğunlukla düşük gelirli olanlardan	7.3	6.4	37.5
Çoğunlukla orta gelirli gruptardan	26.1	23.5	12.5
Çoğunlukla yüksek gelirli gruptardan	30.9	28.6	37.5
Tüm gelir grupları eşit gibi	35.8	41.5	12.5
Toplam	100	100	100

Mağazacılık sektöründe düşük gelirli olanlarla yüksek gelirli müşterilerin saldırganlık riskinin daha yüksek olduğu yönünde bir algılamaya hakimdir. Bu sektörde

saldırıya uğramış deneklerin %75'i saldırının daha çok bu gruplara mensup müşterilerden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Buna göre, mağazada çalışan mağdurlar düşük gelirli grupları market sektörü çalışanlarına göre 5 kat, çağrı merkezine göre ise, 5.9 kat daha yüksek oranda riskli bulmaktadırlar.

#### 4. Müşteri Saldırganlığının Sonuçları

Müşteri saldırganlığının yol açtığı örgütsel iklim, çalışanın iş sadakatini ve katılımını ayrıca iş tatmini olumsuz yönde etkilemektedir. Böyle bir ortam zamanla çalışan üzerinde, gelecek belirsizliğinden ve iş güvenliğini riske atan değişimlerden kaynaklanan stresli bir iş algısı yaratabilmektedir.

##### a) Müşteri Saldırganlığının Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları

Müşteri saldırganlığı, mağdurları duygusal, fiziksel ve psikolojik açıdan yıpratıcı bir takım olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Saldırıya maruz kalanların yaşadıkları riskler arasında stres, kaygı, endişe ve gerilim, kurumsal ve kişisel güven kaybı, kişisel ilişkilerin bozulması veya sona ermesi, baş ağrıları, depresyon ve iş performansının bozulması öncelikli olarak sayılabilir.

Öte yandan yaşanan psikolojik travmanın ardından işine devam eden çalışanın bu süreci tümüyle unuttuğu ve bu sorundan kurtulduğu anlamına gelmemektedir. Bazı mağdurlar yaşadıkları travmatik problem sonrasında farkında olamadıkları önemli bazı semptomlarla mücadele etmek durumundadırlar. Bu stres çalışanın davranışsal durumunu olumsuz yönde etkilemekte, çeşitli sorunlara yol açmaktadır.

Araştırmada mağdurların belirttikleri psikolojik, duygusal ve fiziksel sorunlar, müşteri saldırganlığının sonuçlarını açık bir şekilde yansıtmaktadır. Verilerin müşteri saldırganlığıyla ilişkisini daha iyi anlayabilmek için sonuçlar müşteri kaynaklı herhangi bir saldırıya maruz kalmadığını ifade eden deneklerle karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

Bulgular, müşteri saldırganlığı davranışlarına maruz kalanların, duygusal, psikolojik ve fiziksel bir takım sorunları daha sıklıkla yaşadıklarını doğrulamaktadır. Mağdurların en çok karşılaştıkları sorun tahammülsüzlüktür. Müşteri ile interaktif ilişkisinde saldırgan davranışlara daha yoğun bir şekilde maruz kalan bireylerin zamanla daha az toleranslı bir kişiliğe sahip oldukları, giderek tahammülsüzlüğün arttığı, hatta işyerinde çeşitli duygusal ve psikolojik çatışmalar yaşadıkları bilinmektedir.

Gerçekten de çapraz analizler tüm çalışanlar arasında %38 düzeyinde olan tahammülsüzlük psikolojisinin, psikolojik saldırıya maruz kalan denekler arasında, %41.7'ye yükseldiği görülmektedir. Çok daha önemlisi, tahammülsüzlük duygusunun saldırıya uğramadığını bildiren denekler arasında belirgin bir şekilde azalarak %24.8'e gerilemesidir. Böylece tahammülsüzlük algılaması saldırıya maruz kalanlar arasında, kalmayanlara göre 1.7 kat daha yüksek bir düzeydedir.

**TABLO XLI: Saldırganlığın Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları (N=734)**

	Mağdurlar (%)	Saldırıya Uğramayanlar (%)	Saldırıya Çok Sık Uğrayanlar (%)
Tahammülsüzlük	41.7	24.8	64.9
Huzursuzluk	38.9	20.5	50.6
Uykusuzluk	33.0	28.0	27.3
Sürekli bitkinlik	32.3	14.9	45.5
İşe gitme fikrinden nefret etme	20.6	12.4	39.0
Migren ağrıları	18.8	9.3	19.5
Mizah yeteneğini kaybetme	10.3	7.5	15.6
Kendine güvenin azalması	9.4	3.7	7.8
Karın ağrıları	7.5	7.5	11.7
Göğüs ağrıları	5.9	4.3	5.2

Tahammülsüzlük duygusu çoğu vakada huzursuzluk hissini tetikleme eğilimindedir. Müşteri saldırganlığı, mağdurların bireysel ve kurumsal ilişkilerini de olumsuz yönde etkilemekte, mağdurların çevresine güvenini sarsan çeşitli sonuçlar yaratmaktadır. Bu süreç zamanla mağduru yoğun bir huzursuzluk duygusuyla karşı karşıya bırakmaktadır. Araştırmada müşteri saldırganlığı deneyimi yaşayan deneklerin %38.9'u bu rahatsızlığını açıkça vurgulamaktadır. Oysa bu risk tüm denekler arasında %34.9'a, saldırıya uğramamış kişiler arasında ise, %20.5'e gerilemektedir.

Bu veriyi doğrulayan bir diğer sonuca saldırganlığın sıklık düzeyi ile yapılan çapraz sorgulamalarda ulaşılmaktadır. Müşteri saldırganlığı ile çok sık karşılaştığını bildiren deneklerin %50.6'sı huzursuzluk duygusundan şikayetçi olduğunu ifade ederken, bu oran saldırıya nadiren maruz kaldığını belirtenler arasında sadece %28.6 düzeyinde kalmaktadır.

Araştırmada katılımcıların ayrıca uzun süreli rahatsızlıkları yansıtan şikayetleri de ifade ettikleri görülmektedir. Uykusuzluk (%33) ve sürekli bitkinlik hali (%32.3) bu kapsamda dikkate alınması gereken sorunlardır.

Öte yandan deneklerin, saldırganlığın bir sonucu olarak şekilde fizyolojik sorunlar yaşadıkları bilinmektedir. Örneğin fiziksel olarak kötü dizayn edilmiş işyerleri çalışanların fiziksel sağlığını belirgin biçimde olumsuz etkilemektedir. Özellikle çağrı merkezi çalışanları ile kasiyer gibi sürekli oturarak çalışmak durumunda olan pozisyonların duruş problemleri ve omurga sorunları bu koşulların bir sonucudur. Bu durumun çalışan üzerindeki fizyolojik etkisi ise migren, bel ağrıları gibi rahatsızlıklar biçiminde somutlaşmaktadır. Araştırmada ulaşılan veriler bu analizlerle genel olarak örtüşmektedir. Nitekim, migren (%18.8), göğüs (%5.9) ve karın ağrıları (%7.5) deneklerin şikayet ettikleri fizyolojik rahatsızlıklar arasındadır.

### **b) İzinler**

Müşteri saldırganlığı sıklığının iş stresine ve çalışanın tehdit algılamasına yol açtığı varsayılmaktadır. Bu durumun duygusal tükenmişlik yaratacağı buna bağlı

olarak psikolojik ve davranışsal tutumların sergileneceği, örneğin devamsızlık eğiliminin genişleyeceği ön görülmektedir (Grandey et al, 2004: 4).

Özellikle müşteri saldırganlığı ile daha yoğun bir şekilde karşılaşan mağdurların yaşadıkları negatif yansımalar, çalışanın işyerindeki başarısı yanında, yarattığı örgütsel stres ile genel olarak kurumsal performansı olumsuz yönde etkileyerek, özellikle verimliliğin, işyerindeki ilişkilerin ve örgütsel moralin gerilemesine yol açmakta, bu durum bir çok vakada devamsızlığın artmasına zemin hazırlamaktadır. Bu açıdan saldırganlığın meydana geldiği kurumlarda önemli problemlerden biri de, kişisel açıdan devamsızlığın, kurumsal açıdan ise, işgünü kayıplarının artmasıdır. Nitekim çağrı merkezlerine ilişkin bir araştırmada operatörlerin duygusal emeği üzerindeki beklentinin, aslında artan müşteri saldırganlığının bir sonucu olduğunu göstermektedir. Araştırma bu durumun mağdurlar arasında devamsızlıkla sonuçlanan bir eğilim yaratıldığını ortaya koymaktadır (Boyd; 2002: 152).

Öte yandan devamsızlık, saldırı ile karşı karşıya kalan mağdurların bir çeşit savunma aksiyonudur. Müşteri saldırganlığının söz konusu olduğu durumlarda, çalışanın reaksiyonları; misilleme, devamsızlık, ayrılma ve düşük verimlilik gibi bir takım tutum ve davranışlar şeklinde olabilmektedir (Wynne; ..: 285).

**TABLO XLII: Hastalık İzinleri/Müşteri Saldırganlığı (N=254)**

Gün	Mağdurlar (%)	Saldırıya Uğramayanlar (%)	Saldırıya Çok Sık Uğrayanlar (%)
1-3	65.6	69.0	57.1
4-5	17.5	11.9	22.9

Araştırmada ulaşılan bulgular bu değerlendirmelerle örtüşmektedir. Bulgular mağdurların daha uzun süreli hastalık izinler kullanma eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim saldırıya maruz kalanlar arasında 1 ile 3 gün izin kullanan deneklerin oranı %65.6'da kalırken, bu oran uğramayanlar arasında %69'a ulaşmaktadır.

Buna karşılık, müşteri saldırganlıkla karşılaşanların daha uzun süreli izin kullanma eğilimleri açıkça görülmektedir. Sözelimi mağdurların % 17'si 4-5 gün izin kullandığını ifade ederken, bu oran tacize uğramayanlar arasında %11.9'a gerilemektedir. Çok daha önemlisi saldırıya çok sık uğradığını ifade eden kişiler için bu kategoride izin kullanma eğilimi yaklaşık %30 artmaktadır.

Bu değerlendirme mazeret izin kullanımına da yansımaktadır. Veriler daha uzun süreli mazeret izinleri kullanma oranının müşteri saldırganlığına maruz kalanlar arasında (%9.9) bu tür bir saldırıya maruz kalmadığını bildiren kişilere (%9.4) göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Böylece mağdurların işyerinden daha fazla uzaklaşma ya da işyeri ortamından kaçma eğilimi açıkça görülmektedir.

### c) İş Tatmini

Araştırmalar, müşteri saldırganlığı ile karşılaşan deneklerin iş tatminlerinin azaldığını ortaya koymaktadır. Örneğin İngiltere'de demiryolu ve havayolu çalışan-

ları arasında yapılan araştırmada deneklere maruz kaldıkları müşteri saldırganlığı davranışlarının duygusal açıdan kendilerini nasıl etkilediği sorulmuştur. Yaklaşık %25'i yıldırılmış ve yaklaşık yarısı da kızgınlık duyduğunu, yarısı da karşılaştığı taciz vakaları sonucunda iş tatmininin belirgin biçimde azaldığını ifade etmiştir. Yaşanılan hisleri ifade ederken, bir çok denek “değersizlik”, “depresyon” ve “artan stres seviyesi” gibi duygulara atıf yapmıştır (Boyd; 2002: 161).

Öte yandan son yıllarda işyeri ortamında gözlemlenen değişimin iş tatminini olumsuz yönde etkilemede ilave bir faktör yarattığı açıktır. Nitekim, çağrı merkezlerindeki teknolojik alt yapı çalışanların sürekli kontrol altında tutulmasına zemin hazırlayan bir ortam yaratmaktadır. Bu tür teknolojiler çalışanın sürekli izlemesi dışında, çalışmadığı zamanları, arayanlarla neler konuştuğunu, yeni arayanları ne kadar süre beklettiğini kontrol etme olanağı vermektedir.

Benzer bir izleme mekanizması perakende sektörlerde de mevcuttur. Özellikle artan güvenlik kaygıları, sektörde güvenlik konseptinin bir biçimde ön plana çıkmasına yol açmaktadır. Kapalı devre kameralar gibi güvenlik sistemleri riski minimize etmek amacıyla bir çok market ve mağazada doğal bir teknolojik donanım olarak algılanmaktadır. Teknolojinin koruyucu etkisi yanında işyerinde çalışanların kendilerini sürekli kontrol ve gözlem altında hissetmeleri, her aksiyonun sürekli gözlenmesi ve kayıt altına alınması önemli bir baskı unsuru halini dönüşebilmektedir.

Çalışanların iş tatminini analiz etmek amacıyla araştırmada deneklerden bazı ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Sonuçlar, iş tatminini belirleyen çeşitli konularda müşteri saldırganlığına uğrayanlarla uğramayanlar arasında önemli farklılıklar olduğunu göstermektedir.

**TABLO XLIII: İş Tatmini/ Müşteri Saldırganlığı (N=753)**

	Mağdurlar (%)	Saldırıya Uğramayanlar (%)	Saldırıya Çok Sık Uğrayanlar (%)
İşimde kendimi faydalı hissediyorum	44.2	63.4	36.4
Başka birimde daha faydalı/verimli olurum	22,4	16,1	29.9
Çalışma ortamım farklı olsa daha huzurlu çalışırım	20.1	13.7	19.5
İşimin kariyeri (geleceği) olacağına inanmıyorum	37.1	33.6	42.9

İş tatminine ilişkin göstergelerden biri, kişinin işine olan katkısına inanmasıdır. Bu inanç özellikle işyerinde mağdurlar arasında belirgin şekilde azalmaktadır. Nitekim, saldırıya uğrayan her 100 denekten ancak 44'ü işine faydalı olduğunu düşünürken, bu oran saldırıya uğramayanlar arasında % 63.4'e çıkmaktadır. Çok daha önemlisi saldırganlığı daha çok yaşayan gruplarda bu oran belirgin bir biçimde düşüktür.

İş tatminindeki azalma, bir çok durumda birtakım savunma mekanizmalarının devreye girmesine yol açmaktadır. Örneğin işyerinden, çalışma koşullarından ya da iş arkadaşlarından şikayet gibi. Veriler, müşteri saldırganlığına maruz kalanlar arasında bu savunma mekanizmasının daha güçlü olduğunu göstermektedir. Sözgelimi, biriminin değiştirilmesini talep edenlerin oranı saldırıya uğrayanlar arasında uğramayanlara göre %28 oranında daha yüksektir. Benzer bir farklılığı iş ortamından şikayetlerde de gözlemek mümkündür. Böylece mağdur yaşadığı problemi işyeri ortamına ve çalıştığı birime bağlayarak bir savunma mekanizması geliştirmektedir.

Öte yandan müşteri saldırganlığı mağdurlar üzerinde gelecek kaygısını arttıran bir yansıma yaratmaktadır. Araştırmada saldırıya uğrayan her 100 kişiden 37'si işinin kariyerine etkisine inanmamaktadır. İlginç olan nokta, bu oranın saldırıya daha sık uğrayanlar arasında %16 düzeyinde yükselmesidir. Dolayısıyla bulgular müşteri saldırganlığı riskiyle karşılaşan kişilerin gelecek kaygılarının daha ciddi bir düzeyde olduğunu göstermektedir.

#### d) Mesleki Gelecek

Mesleki kaygı değişkenini daha iyi analiz edebilmek için deneklere mesleki geleceklerine ilişkin düşünceleri sorulmuştur. Sonuçlar, araştırmada ulaşılan diğer verilerle belirgin şekilde örtüşmektedir. Gerçekten de müşteri saldırganlığı ile karşılaşan deneklerin % 22.2'si işinden ayrılmayı planladığını kaydetmektedir. Oysa saldırıya uğramayanlar arasında aynı kaygıyı taşıyan kişilerin oranı sadece %10.6 düzeyindedir. Müşteri saldırganlığına maruz kalan deneklerin ciddi bir karamsarlık taşıdıkları ve saldırıya uğramayanlara göre 2 kat daha yüksek bir gelecek kaygısı yaşadıkları anlaşılmaktadır. Karamsarlık müşteri taciziyle daha sıklıkla karşılaşan gruplarda belirgin biçimde artmaktadır. Nitekim saldırıya çok sık uğradığını belirten mağdurlar arasında işten ayrılmayı planlayan kişilerin oranı saldırıya hiç uğramayan deneklere göre 3.5 kat, genel olarak mağdurlara göre ise, 1.7 kat daha yüksektir.

**TABLO XLIV: Mesleki Gelecek Kaygısı (N=732)**

	Mağdurlar (%)	Saldırıya Uğramayanlar (%)	Saldırıya Çok Sık Uğrayanlar (%)
İşten ayrılmayı düşünüyorum	22.2	10.6	36.8
Terfi alamayacağımı düşünüyorum	19.4	8.1	22.4
Terfimin gecikeceğini düşünüyorum	8.2	6.8	11.8
İşten çıkarılacağımı düşünüyorum	3.0	1.9	3.9
Hiçbir kaygı taşımıyorum	50.6	72.7	34.2

Mesleki kaygının diğer göstergeleri de bu sonuçları desteklemektedir. Terfi durumlarına ilişkin olumsuz beklenti müşteri şiddeti riskine maruz kalanlar arasında belirgin biçimde daha yüksektir. Aslında kişisel güven eksikliğinin doğal bir sonucu olarak terfi beklentisine dönük algılama da zamanla negatife dönüşmekte, hatta ka-

ramsarlığa yol açmaktadır. Nitekim terfi almayacağını düşünenlerin oranı mağdurlar arasında müşteri saldırganlığı deneyimi olmayanlara göre 2.4 kat daha yüksektir.

Mesleki gelecek kaygısının çok daha olumsuz boyutu ise, işsiz kalma ya da işten çıkarılma endişesinin duyulmasıdır. Mağdurlar için bu risk algılaması saldırıya uğramayanlara göre %57 oranında daha yüksektir. Saldırıya sıklıkla maruz kalan kişiler için ise, bu kaygı daha da yükselme eğilimindedir. Böyle bir risk algısıyla işyerinde performans ve başarı grafiğinin azalması kaçınılmaz bir sonuçtur.

#### e) Kurumsal Güven Eksiği

Kişisel güven kaybı bir çok vakada kurumla çalışan arasındaki güven ilişkisini zedeleyebilmektedir. Araştırmada ulaşılan sonuçlar, mağdurların kurumsal güven algılamalarının saldırıya uğramayanlara göre daha düşük olduğunu, özellikle psikolojik güven söz konusu olduğunda bu farkın çok daha belirgin bir şekilde ortaya çıktığını göstermektedir.

Veriler, mağdurların psikolojik açıdan kurumsal çevre ile ilişkilerinin ciddi biçimde zarar gördüğünü ortaya koymaktadır. Saldırganlıkla ortalamanın üzerinde bir sıklıkla karşılaşanlarda ise, güven kaybı daha ciddi boyutlardadır.

**TABLO XLV: Psikolojik Açıdan Kurumsal Güven (N=732)**

	Mağdurlar (%)	Saldırıya Uğramayanlar (%)	Saldırıya Çok Sık Uğrayanlar (%)
Çok Güvenli	9.0	22.9	9.7
Yeterince Güvenli	26.4	35.7	8.3
Az Güvenlik	35.3	31.2	36.2
Güvenli Değil	29.3	10.2	45.8
Toplam	100	100	100

Yanıtlar, bu analizi açık biçimde somutlaşmaktadır. Nitekim araştırma kapsamında saldırıya uğrayan deneklerin sadece % 9'u kurumunu psikolojik açıdan güvenli bulurken, saldırıya maruz kalmayanlar arasında ise, neredeyse her 100 denekten 23'ü işyeri ortamını psikolojik açıdan çok güvenli bulduğunu kaydetmektedir. Benzeri bir analizi kuruma güvensizliğini kaydedenler açısından da yapmak mümkündür. Saldırıya sıklıkla maruz kaldığını kaydeden deneklerin kurumsal ortama duydukları güvensizlik algılaması saldırıya uğramayanlara göre 4.5 kat daha yüksektir..

**TABLO XLVI: Fiziksel Açıdan Kurumsal Güven (N=732)**

	Mağdurlar (%)	Saldırıya Uğramayanlar (%)	Saldırıya Çok Sık Uğrayanlar (%)
Çok Güvenli	26.4	39.6	26.7
Yeterince Güvenli	44.1	41.5	37.3
Az Güvenlik	19.3	15.7	26.7
Güvenli Değil	10.2	3.2	9.3
Toplam	100	100	100

Fiziksel faktörler çalışanın örgütsel ortamı, işyeri ve iş donanımı vb. değişkenleri içermektedir. Denekler açısından bu değerlendirme psikolojik güven algılamasıyla kıyaslandığında daha objektif kriterlere dayanmaktadır. Dolayısıyla duygusal açıdan kurumuna duyduğu güveni aşındıran kişinin objektif algılamasını aynı düzeyde değiştirmesi beklenmemelidir.

Esasen sonuçlar da bu değerlendirmeyi teyit etmektedir. Bu nedenle konuya fiziksel güven faktörü açısından bakıldığında farklılığın psikolojik güven kaybı kadar belirgin olmakla beraber sürdürdüğüne işaret etmektedir. Nitekim, kurumunu fiziksel açıdan çok güvenli bulanların oranı mağdurlar arasında %26.4 düzeyinde kalırken, bu oran uğranmayanlar arasında %39.6'ya yükselmektedir.

**TABLO XLVII: Mağdur/Kurumsal Güven/Sektör (N=732)**

	Market (%)		Çağrı Merkezi (%)		Mağaza (%)	
	Psikolojik	Fiziksel	Psikolojik	Fiziksel	Psikolojik	Fiziksel
Çok Güvenli	8.0	15.3	9.6	33.8	25.0	50.0
Yeterince Güvenli	28.8	45.4	23.7	43.4	50.0	50.0
Az Güvenlik	39.3	25.8	34.3	14.9	25.0	0
Güvenli Değil	23.9	13.5	32.4	7.9	0	0
Toplam	100	100	100	100	100	

Mağdurların sektörel açıdan kurumsal güven algılamaları ilgi çekici sonuçlar vermektedir. Örneğin mağaza çalışanları hem fiziksel hem de psikolojik açıdan işyeri ortamlarını çok daha güvenli bulmaktadırlar. Bu sonuç, şaşırtıcı değildir. Çünkü mazağa ortamında satış elemanları özellikle müşterinin olmadığı durumlarda gerek kasiyerler ve gerekse çağrı operatörlerine göre çok daha serbest ve rahat hareket edebilmektedirler. Özellikle saldırı davranışına maruz kalan bir çalışan ara verebilmekte ve böylece rahatlama olanağı bulabilmektedir. Bu durum özellikle çağrı operatörleri için mümkün değildir. Her an çağrı alabilme olasılığı bu sektörde saldırıya maruz kalan çalışanların her şeye rağmen işlerini sürdürmelerini zorunlu kılmaktadır. Ayrıca müşteri fiziksel olarak karşı karşıya gelmeyen çağrı operatörleri için bu durum taciz riskini yükseltmektedir. Sonuçta, çağrı merkezlerinde istihdam edilen mağdurların yaklaşık 1/3'ü işyeri ortamını psikolojik açıdan güvenli bulmaktadır.

Öte yandan market çalışanları için fiziksel ortama ilişkin güven kaybı hem çağrı merkezi hem de mağaza çalışanları için çok daha yüksektir. Nitekim işyeri ortamını fizik açıdan güvenli bulmayan market çalışanlarının oranı çağrı operatörlerine göre yaklaşık 1.7 kat daha yüksektir. Bu algılama kuşkusuz marketlerin fiziksel dizaynıyla ilişkilidir. Gerçekten de marketler özellikle yeterince iyi organize edilmedikleri durumlarda, görsel açıdan ciddi bir kirlilik yaratmaktadırlar. Bu durum müşteri yoğunluğunun arttığı durumlarda daha da kötüleşmektedir.

Ayrıca bir çok markette özellikle kasiyerlerin çalışma ortamı ergonomik gereksinimleri taşımaktan uzaktır. Kasiyerler ergonomik olmayan kasiyer koltuklarını



kullanamamaları nedeniyle çoğunlukla ayakta çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Bu durum, çalışanın bel ağrısı gibi bir çok fiziksel rahatsızlık yaşamasına yol açmaktadır.

Sonuçta hem fiziksel ortamın yeterince iyi dizayn edilememiş olması hem de bireysel çalışma ortamının uygun olmayan koşulları marketlerde istihdam edilen kişilerin işyerini fiziksel açıdan daha güvensiz bulmalarına yol açmaktadır.

### **5. Müşteri Saldırganlığıyla Mücadele**

İnteraktif ilişkilerin söz konusu olduğu sektörlerde istihdam edilen ön ofis çalışanları müşteriden kaynaklanan çeşitli saldırı riskleriyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu sektörlerde sözlü ve fiziksel saldırganlık davranışları çalışanlar açısından ciddi bir iş güvenliği problemi de yaratmaktadır. Tacizin stresli ve yıpratıcı niteliği mağdurların çeşitli fizyolojik ve psikolojik sorunlarla karşılaşmasına yol açabilmektedir.

Müşterinin her koşulda haklı olduğunu varsayan yönetsel yaklaşımlar, müşteriye memnun etme çabası, yoğun rekabet vb. koşullar bu sektördeki müşteri saldırganlığı riskini arttırmaktadır. İnteraktif hizmetlerde iş akışında duygusal emeğin niteliği ve yansımaları müşteri saldırganlığını yaratan faktörlerden bir diğeridir. Duygusal emeğe ilişkin beklentilerin özellikle riskli konumda olanları, müşteri kaynaklı saldırılara daha açık bir hale getirdiği açıktır. Sorunun yaygınlığı ve kapsamı problemin iş sağlığı ve güvenliği çerçevesinde ele alınmasını ve çeşitli tedbirlerin geliştirilmesini gerektirmektedir (Boyd; 2002: 162).

Bu kapsamda riskli konumda olan kişi ve kurumlara müşteri tacizi ile mücadelede izlemeleri gereken çeşitli kılavuz ilkeler önerilmektedir. Risk yönetimi eğitimi ilk olarak ön plana çıkan mücadele aracıdır. Risk yönetimi, çalışanların riskin çok erken fark etmelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Nitekim bazı şirketler, stresli ortamın teşhisini fark edebilmeleri ve karşılaştıkları olumsuz durumu aşabilmeleri için çalışanlarına eğitim ve danışmanlık programları sağlamaktadırlar. Ayrıca yaşanan olayların paylaşılmasını sağlayacak grup çalışmalarını destekleyen kurumlara da rastlanmaktadır.

#### **a) Sosyal Destek**

İşverenler yasal olarak çalışanlarının iş sağlığı ve güvenliğini korumakla yükümlüdürler ve bu işte öngörülebilir riskleri değerlendirmeyi ve çalışanları bunlardan koruyucu her türlü tedbiri almayı gerektirmektedir. İş güvenliği konsepti açısından gerçekleştirilmesi gereken öncelikli aksiyon risk analizinin yapılmasıdır. Risk analizi sağlıklı bir veri tabanı yaratılmasını öngörmektedir. Dolayısıyla çalışanların müşteri saldırganlığıyla ilgili tutum ve davranışları şirket yönetimine rapor etmesi gerekmektedir. Uygulamada ise, müşteri tacizi çoğunlukla gizli kalmakta, saldırı gerçekleştiren kişinin ve saldırıdan zarar gören kişilerin profili tam olarak bilinmemektedir (Boyd; 2002: 165).

Araştırmada müşteri saldırganlığı davranışlarıyla karşılaşan mağdurlara, bu sorunu kiminle paylaştıkları sorulmuştur. Sonuçlar, deneklerin sadece %39.5'inin yaşadıkları sorunu yönetimle paylaştıklarını ortaya koymaktadır. Bu oran ihmal

edilmemesi gereken bir düzeydir. Her 100 vakadan 40'ı doğrudan ilk amire aktarılmaktadır. Dolayısıyla sorunun boyutlarını teşhis etmede bu veri göz ardı edilemez. Buna karşılık, sorunun asıl muhatabı olan insan kaynakları birimine aktarılan vaka sayısı sadece %4.2 düzeyindedir. Bu durum, insan kaynakları ile ilk kademe yönetim veya çalışanlar arasında ki ilişkinin güçlü olmadığını ifade etmektedir. Bunun yanı sıra bir çok durumda müşteri tacizinde İKY departmanının bir rolü olmadığını düşünülmektedir. Bu yaklaşımın saldırıya uğrayan çalışanları İKY'den uzak tutmaya yol açmış olabilir.

Özellikle sorunun iş arkadaşlarıyla konuşulması müşteri saldırganlığı ile mücadelede önemlidir. Böylece aynı veya benzer davranışlarla karşılaşanlarla işbirliği yapmak, dayanışma içine girmek ve ortak bir mücadele tutumu benimsemek daha kolay mümkün olmaktadır.

**TABLO XLVIII: Görüşülen Kişi (N=572)**

	Mağdur (%)	Erkek (%)	Kadın (%)	Saldırıya Çok Sık Uğrayanlar (%)
Bir çalışma arkadaşım	50.5	51.0	50.2	57.1
Yöneticimle	39.5	42.6	37.1	42.9
Aile bireyleri	26.9	26.3	27.4	28.6
İnsan Kaynakları Departmanı	4.2	3.2	5.0	6.5
Resmi kurumlara başvurdum	1.0	1.2	0.9	1.3
Kimseyle Görüşmedim	21.0	20.3	21.5	24.7

Saldırıya maruz kalanların %21'i bu konuyu hiç kimseyle paylaşmadığını kaydetmektedir. Bu yaklaşım çoğunlukla sorunun münferit olduğu, görmezlikten gelmenin daha akıllıca olacağı ve müşterinin kaybedilmemesi gerektiğine ilişkin davranışın tipik bir yansımasıdır. Bir çok mağdur saldırganlık davranışının geçici bir olay olduğu dolayısıyla büyütülmemesi gerektiği düşüncesiyle bu şekilde düşünme eğilimine girmektedir. Ancak gerçekte mağdurun bu tutumu, saldırganlıkla ilgili tutum ve davranışları cesaretlendirmekten başka bir şeye yaramamaktadır.

Öte yandan mağdurların ancak %1'i resmi bir kuruma başvurduğunu belirtmektedir. Bu sonuç, saldırganlığın daha sınırlı boyutlarda kaldığını göstermektedir. Nitekim saldırganlığın fiziksel şiddet boyutuna dönüştüğünde bu oran 6.7 kat yükselmektedir.

Nihayet, her 4 mağdurdan en az 1'i karşılaştığı saldırganlık vakalarını aile bireyleriyle paylaşma yoluna gitmektedir. Böylece mağdur sorunlarını paylaşarak psikolojik olarak rahatlamaya, stresten arınmaya çalışmaktadır.

#### **b) Çatışmaların Çözümlemesi**

Müşteri saldırganlığına karşı geliştirilebilecek önemlerden biri diğeri kurumsal düzeyde bir çatışma politikası kurgulamaktır. Buna karşılık, kurumsal çatışma politikası tek başına yeterli değildir. Müşterinin tarafı olduğu çatışmaların uygula-

mada nasıl çözümlendiği, çatışmanın taraf olan çalışan için gerçekleştirilen çözüm nasıl algılandığı ve haksızlığa uğratılmışlık duygusunun çatışma sonuna taşınıp taşınmadığı çok daha önemlidir. Özellikle adil bir şekilde çözümlenen çatışmaların saldırganlık riskini azaltmada çok daha etkin bir örgütsel ortam yarattığı açıktır.

**TABLO XLIX: Çatışmaların Çözülmesi/Müşteri Saldırganlığı (N=734)**

	Mağdur (%)	Saldırıya Uğramayanlar (%)	Saldırıya Çok Sık Uğrayanlar (%)
Üzerinde durulmaz ve yok sayılır	12.6	7.5	5.2
Her zaman müşteri korunur	30.6	16.8	40.8
Önem verilir ve çözümlenmeye çalışılır	34.6	41.0	32.5
Adil bir şekilde çözülmeye çalışılır	36.3	46.6	33.8

Araştırma bulguları bu konuda ilgi çekici sonuçlar içermektedir. Mağdurların yaklaşık 1/3'ü müşteri ile yaşadıkları sorunun yönetime yansımaları halinde her durumda müşterinin korunacağına inanmaktadır. Bu sonuç, aslında müşteri her zaman haklıdır yaklaşımın tipik bir yansımasıdır. İlginç olan saldırıya uğramayan deneklerin bu konuda görüşleri çok daha iyimser bir bakış açısı yansıtmaktadır. Buna karşılık, saldırıya çok sık uğrayanlar arasında bu algılama %41 düzeyine yükselmektedir.

Benzer bir analiz sorunun adil bir şekilde çözümlendiğine ilişkin değerlendirmeler için de yapılabilir. Saldırıya uğramayan neredeyse iki çalışandan biri kurumda müşteri kaynaklı çatışmalarda adil bir yaklaşım olduğunu kaydederken, bu bakış açısı mağdurlar arasında %21.5 oranında gerilemektedir. Gerileme saldırı sıklığı daha yüksek gruplar arasında %27'ye kadar çıkmaktadır.



## GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ



Bu çalışma bir öncü araştırma olarak müşteri saldırganlığı olgusunun market ve çağrı merkezlerindeki düzeyini, niteliğini ve sonuçlarını analiz etmektedir. Araştırma 2006 ve 2007 yıllarında İstanbul'da 73 market ve çağrı merkezinde 734 market ve çağrı merkezi çalışanı ile yapılan bir anketle gerçekleştirilmiştir. Deneklerin % 53.4'ü kadınlar, % 46.6'sı da erkeklerden oluşmaktadır

Araştırma sonucuna göre, deneklerin % 78.1'i mesleki kariyeri boyunca müşteriden kaynaklanan bir saldırganlığa maruz kalmıştır. Katılımcıların %21'i saldırganlık tutum ve davranışları ile sıklıkla karşılaştığını belirtmektedir. Veriler, mağdurların ağırlıklı olarak sözlü saldırganlık davranışlarına muhatap olduklarını göstermektedir. Deneklerin % 68'i azarlama davranışıyla, % 48'i aşağılayıcı ifadelerle ve %42'si hakaretle karşılaştığını ifade etmektedir.

Öte yandan bulgular, mağdurların en az karşılaştıkları taciz davranışının fiziksel saldırganlık veya buna ilişkin tehditleri içerdiğini göstermektedir. Nitekim, saldırıya uğrayan çalışanların sadece %2.6'sı fiziksel saldırıya uğradığını belirtirken, bu tür bir tehditle karşılaşanların oranı sadece %5.4'tür.

Üçüncü olarak, araştırmada cinsel içerikli saldırganlığı ölçmek amacıyla, deneklere müşterinin rahatsız edici teklif veya ifadeleriyle karşılaşma sıklıkları da sorulmuştur. Her 6 mağdurdan 1'inin müşterinin cinsel tacizine maruz kaldığı tespit edilmiştir.

Veriler kadın çalışanların müşteri saldırganlığı riskiyle daha yoğun bir şekilde karşılaştıklarını göstermektedir. Yaş grubu açısından ise, 30 yaşından daha küçük deneklerin saldırganlık riski daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Ayrıca risk faktörü dikkate alındığında eğitim düzeyinin yükselmesine bağlı olarak müşteri saldırganlığı riskinin genişlediği görülmektedir. Nihayet pozisyon açısından en yüksek saldırı riskiyle karşı karşıya olan grup çağrı operatörleri olurken, kısmi süreli istihdam edilen kişilerin de iş statüsü açısından daha yoğun bir saldırganlık davranışına muhatap olduğu anlaşılmaktadır.

Denekler saldırganlık taciz davranışlarının daha çok erkek müşterilerden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Yaş grubu açısından ise, özellikle 20-40 yaş grubuna mensup müşterilerin saldırganlık davranışlarını daha fazla sergiledikleri ifade edilmiştir. Ayrıca denekler arasında müşterinin eğitim düzeyi ile saldırganlık davranışı arasında ters orantılı bir ilişki olduğu görüşü hakimdir. Buna karşılık, bulgular mağdurların müşterilerin gelir düzeyleri ile saldırganlık riski arasında doğrusal bir ilişki kurmaya yöneldiklerini ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, müşteri saldırganlığı, mağdurları duygusal, fiziksel ve psikolojik açıdan yıpratıcı çeşitli problemlere yol açmaktadır. Mağdurların karşılaştıkları riskler arasında stres, kaygı, endişe ve gerilim, güven ve saygınlık kaybı ile baş ağrıları, karın ağrıları ve mizah yeteneğini kaybetme öncelikli olarak sayılabilir.

Müşteri saldırganlığının önemli sonuçlarından biri de iş tatmininin azalmasıdır. Gerçekten de veriler, saldırıya muhatap olan mağdurların iş tatminlerinin azaldığını ortaya koymaktadır. Ayrıca müşteri saldırganlığı çoğu vakada gelecek kaygısını arttıran bir yansıma yaratmaktadır. Bu durum mağdurum hem kendine, hem de bulunduğu kuruma güvenini yitirmesine yol açmaktadır. Nitekim, müşteri saldırganlığı davranışına uğrayanların ciddi bir karamsarlık taşıdıkları ve saldırıya uğramayanlara göre %57 düzeyinde daha yüksek bir gelecek kaygısı yaşadıkları anlaşılmaktadır.

Yaratmış olduğu örgütsel ve bireysel sonuçları açısından müşteri saldırganlığıyla mücadele, iş güvenliği açısından da önemli bir konudur. Buna karşılık müşteri saldırganlığı konusunda ciddi bir bilgi birikimi mevcut değildir. Bir çok vaka şirket yönetimine yansımamaktadır. Bu olgu araştırmaya katılan denekler tarafından da teyit edilmiştir. Nitekim saldırganlık davranışlarını konunun asıl muhatabı olan insan kaynakları birimine aktaran deneklerin oranı %4.2 düzeyindedir. Aslında mağdurların %39.5'i karşılaştıkları taciz davranışlarını ilk kademe yöneticilerine aktardıklarını ifade etmektedirler. Bu durum, insan kaynakları ile ilk kademe yönetim veya çalışanlar arasındaki diyalogun yeterli olmadığını göstermektedir. Aslında bir çok işyerinde müşteri saldırganlığı karşısında insan kaynakları departmanının bir rolü olmadığı düşünülmektedir. Bu yaklaşımın müşteri saldırganlığını yönetmede ve riski azaltmada ciddi bir zaaf yarattığı açıktır.

Ayrıca işyerinde gerçekleşen olayların istatistiksel olarak rapor edilmesinde (1) vakanın niteliği, (2) kimi kapsadığı, (3) vakanın işyerinde meydana gelip gelmediği, (4) somut bir zararın yaşanıp yaşanmadığı gibi bilgiler talep edilmektedir. Psikolojik taciz gibi şiddet davranışları ise, raporlamalarda talep edilmemektedir.

Nihayet, müşteri saldırganlığını yönetmede müşterinin tarafı olduğu çatışmaların uygulamada nasıl çözümlendiği, çatışmanın taraf olan çalışan için gerçekleştirilen çözümün nasıl algılandığı ve haksızlığa uğratılmışlık duygusunun çatışma sonuna taşınıp taşınmadığı oldukça önemlidir.

Araştırma sonuçları bu konuda oldukça önemli sonuçlar içermektedir. Saldırıya uğrayanların yaklaşık %30.6'sı müşteri ile yaşadıkları sorunun yönetime yansması

halinde her durumda müşterinin korunacağına inanmaktadır. Bu algılama, saldırıya uğrayan çalışanın müşteri karşısında korunmayacağına ilişkin kanaatin somut bir yansımasıdır. Çok daha önemlisi saldırıya uğramayan deneklerin bu konuda çok daha iyimser bir bakış açısına sahip olmalıdır. Buna karşılık, saldırıya çok sık uğrayanlar arasında bu algılama %41 düzeyine yükselmektedir.

Sonuç olarak, market ve çağrı merkezlerinde müşteriden kaynaklanan saldırganlık ciddi boyutlardadır. Bu sorunun bireysel düzeyde çalışanların psikolojik ve fizyolojik sağlığını, kurumsal bazda şirketlerin verimliliğini ve iş kalitesini olumsuz yönde etkilediği açıktır. Bu sorunu önlemek için çeşitli önlemlerin uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. Müşteri saldırganlığı sorununu çözümlen tek yolu olay gerçekleştikten sonra bu sorunla mücadele etme yöntemi değildir. Bu konuda organizasyonlara çeşitli stratejiler geliştirmelidirler.

Her şeyden önce, müşteri saldırganlığına ilişkin ortak bir tanıma gereksinim bulunmaktadır. İşyerinde psikolojik taciz sorununu çok iyi bilen uzmanlara danışılması, sorunun tanımsal boyutu ve çözüm alternatifleri için zorunlu bir aşamadır. Bu tanım kapsamında tüm çalışanların anlayabileceği bir raporlama sistemi yaratarak veri toplamak özellikle sorunun boyutlarını kavramak açısından çok önemlidir.

Bu sürece psikolojik destek programlarıyla daha derin ve detaylı bilgilerin toplaması eşlik etmelidir. Müşteri saldırganlığı davranışları özellikle bazı çalışanlar için potansiyel bir travmatik alan yaratmaktadır. Bir çok kişi böyle bir durumda olay gerçekleştikten sonra uzun bir süre sıkıntı ve huzursuzluk çekebilmektedir. Ayrıca korku kültürü çalışanın stresli bir çalışma ortamında çalışmasına yol açmaktadır. Bu korku aynı zamanda doğrudan böyle bir olayın tarafı olmayan kişiler için de söz konusu olabilmektedir.

Nihayet, müşteri saldırganlığına karşı mücadelede çeşitli bazı yöntemlerin de uygulamaya konulması gerekmektedir. Bunlar arasında örgütsel kural ve prosedürlerin gözden geçirilmesi, iş güvenliği hükümlerini tüm risk alanlarını kapsayacak şekilde genişletmek, kapsamlı eğitim ve öğretim programlarının yürürlüğe konulması özellikle ön plana çıkarılmalıdır.

## KAYNAKLAR

- Akgeyik, Tekin, Meltem Güngör, Şelale Uşen, Umut Omay; "İşyerinde Psikolojik Taciz: Bankacılık Sektörüne İlişkin Bir Araştırma"; İktisat Fakültesi Mecmuası; Cilt 56 (2); Ekim 2007: 1-54.
- Ben-Zur, Hasida and Dana Yagil; "The Relationship Between Empowerment, Aggressive Behaviors of Customers, Coping and Bunout"; European Journal of Work and Organizational Psychology; Vol.14(1); 2005; pp.81-99.
- Bishop, Vicky and Korczynski, Marek and Cohen, Laurie; "The Invisibility of Violence: Constructing Violence Out of the Job Centre Workplace in The UK"; Work, Employment and Society; V. 19(3); 2005: 583-602.
- Boyd, Carol; "Customer Violence and Employee Health and Safety"; Work, Employment & Society; V. 16 (1); 2002: 151-169.
- Bureau of Justice Statistics; National Crime Victimization Survey 2003; (Çevirim içi); www.bjs.gov; 22 Ekim 2007.
- Bureau of Justice Statistics; National Crime Victimization Survey 2005; (Çevirim içi); www.bjs.gov; 22 Ekim 2007.
- Bureau of Labor Statistics; National Census of Fatal Occupational Injuries in 2006; (Çevirim içi); www.bls.gov; 22 Ekim 2007.
- Chappell, Duncan & Martino, Di Vittorio; "Violence at Work"; Asian-Pacific Newsletter on Occupational Health and Safety; V.6/1; 1999: 1-9.
- Choi, Candice; "Service Sector Growth Slows in February"; CBS News; 5 March 2007; (Çevirim içi); <http://www.cbsnews.com/stories/2007/03/05/ap/business/>; 22 Ekim 2007.
- Eurostat; Persons Employed by Sector; (Çevirim içi); <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>; 22 Ekim 2007.
- Grandey, Alicia A., Dickter, David N. and Sin, Hock-Peng; "The Customer is not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees Journal of Organizational Behavior"; V. 25; 2004: 1-22.
- Grandey, Alicia A.; "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor"; Journal of Occupational Health Psychology; Vol.5(1); 2000; pp.95-110.
- HSE; Violence at Work Statistics Published; (Çevirim içi); www.hse.gov.uk; 22 Ekim 2007.
- Payne, Jonathan; What's Wrong with Emotional Labour?; University of Warwick Research Paper (No: 65); April 2006: 1-36.
- Public Service Employment Survey 2005; (Çevirim içi); www.psagency-agencefp.gc.ca; 22 Ekim 2007.
- Schat, Aaron C. H. and Frone, Michael R. and Kelloway, E. Kevin; "Prevalence of Workplace Aggression in the U.S. Workforce: Findings From a National Study"; (K. Kelloway, J. Barling, & J. Hurrell (Eds.); Handbook of Workplace Violence 2006 CA: 47-89.
- Van Dijk, Preter, Andrea Kirk Brown; "Emotional Labour and Negative Job Outcomes: An Evaluation of the Mediating Role of Emotional Dissonance"; Journal of Management and Organization; Vol.12(2); 2006; pp.101-115.
- Workcover; Workplace Violence in the Finance Sector: Guidelines, Checklists and Forms for Small to Medium Workplaces; 2001 New South Wales.
- Wynne, Terry L.; "Employee Abuse in the Workplace"; Vistas: Compelling Perspectives on Counseling 2005; (Eds by Garry Richard Walz and Richard K. Rep; 2005 285-289.
- Yi, Youjae and Gong, Taeshik "The Antecedents and Consequences of Service Customer Citizenship and Badness Behavior"; Seoul Journal of Business; V.12 (2); December 2006: 146-176.