

**MÜŞTERİ SALDIRGANLIĞI:  
SONUÇLARI ve MÜCADELE STRATEJİSİ**

**Prof. Dr. Tekin AKGEYİK**  
**Dr. Meltem GÜNGÖR**  
İ.Ü. İktisat Fakültesi  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

**Özet**

Müşteri saldırganlığı son on yılda çalışma hayatında önemli bir sorun alanı haline gelmiştir. Çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarını tehdit eden bu olgu, özellikle müşterilerle birebir ilişkide olan ön ofis çalışanları arasında daha da yaygındır. İşyerinde yaşanan bu şiddet biçimi gerek çalışanlar, gerekse kurum üzerinde pek çok olumsuz sonuç yaratmaktadır. Şiddete maruz kalanların izin süreleri, iş tatminleri, mesleki geleceklerine yönelik kaygılar ve kurumsal güven duygularıyla ilgili bir takım olumsuz etkiler gözlemlenebilmektedir. Bu tür vakalar karşısında kurumun tutumu ve söz konusu olguyla ilgili olarak geliştirdiği mücadele yöntemleri saldırganlığın önlenmesi ve zararlarının telafi edilmesi açısından önem arz etmektedir.

**CUSTOMER AGGRESSION:  
ITS RESULTS and COPING STRATEJI**

**Abstract**

Customer aggression became a master issues of working life through the last decade. This phenomenon which threats workers physical and mental health, is more prevalent especially among the box office clerks. This kind of workplace violence has many negative consequences upon worker and also organization. Some negative

---

\* Bu çalışma İstanbul Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Yürütücü Sekreterliği tarafından desteklenmiştir (Proje No: 521/05052006).

effects, about leave periods, job satisfaction, concern about their career and corporate trust can be observed. The approachment of organization and the policies it has developed to combat customer violence is also important for preventing violence and compensating its damages.

## **GİRİŞ**

İşyeri şiddeti yeni bir sorun değildir. Buna karşılık, son dönemlerde bu problem kamu oyununda çok daha geniş bir yankı bulmaktadır. Araştırmalar işyerinde şiddet ve taciz olgusunun işgücünün oldukça önemli bir bölümünü etkilediğini ortaya koymaktadır. Günümüzde bu sorun giderek daha büyük problem alanı haline gelme eğilimindedir. Özellikle küresel piyasa koşulları ve rekabet düzeyi çalışanlar üzerinde daha büyük bir baskı yaratırken, bu süreçte çalışanın fiziksel ve duygusal sağlığını riske eden saldırı kaynakları da genişlemektedir. Bu açıdan iş güvenliği kapsamında ele alınan işyeri şiddet problemi sadece çalışanın fiziksel ve duygusal sağlığını değil aynı zamanda üretimin sürekliliğini de ilgilendiren bir konuma sahiptir.

Bu kapsamda özellikle müşterinin rekabetçi piyasa ortamında işletme ve çalışan karşısında daha güçlü bir duruma gelmesi, müşteri kaynaklı şiddet davranışlarını da artırmaktadır. Bu sorunun genişlemesinin bir diğer gerekçesi müşterinin beklentisini karşılamanın önceliklendirildiği modern işletme yönetimi kuramlarıdır. Bu kontekste çalışanlardan sadece fiziksel emeklerini değil aynı zamanda duygusal emeklerini kullanmaları da beklenmektedir.

Müşteri saldırganlığı özellikle hizmet sektöründe müşteri ile doğrudan etkileşim halinde olan çalışanlar için modern iş yaşamının önemli bir örgütsel sorunudur. Nitekim, araştırmalar bu taciz biçiminin cinsiyet, yaş, ırk, örgütsel ve mesleki farklılıkların ötesinde bir çok alanda yaygınlık kazandığını ortaya koymaktadır. Özellikle son 10 yıllık dönemde bu alanda yapılan alan araştırmaları sorunun tüm boyutlarını ortaya koymaktadır.

Bu makalenin amacı müşteriden kaynaklanan dışsal saldırganlık davranışlarının risk düzeyini ve sonuçlarını bir alan araştırmasıyla ortaya koymaktır. Araştırma özellikle perakende sektörlerde ve çağrı merkezleri gibi müşteri etkileşimin daha yoğun olduğu sektörlerde gerçekleştirilmiştir. Duygusal 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 iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde müşteri saldırganlığı kavramsal boyutu, sonuçları ve mücadele yöntemleri açısından ortaya konulmaktadır. İkinci bölümde ise, müşteri saldırganlığı konusu Türkiye boyutuyla değerlendirilmektedir. Bu bölümde müşteri saldırganlığının sonuçları ve mücadele stratejisi perakende ve çağrı merkezi sektörleri sektöründe 2006 ve 2007 yıllarında gerçekleştirilen bir alan araştırmasının verileri baz alınarak analiz edilmektedir.

## **I. MÜŞTERİ SALDIRGANLIĞI: SONUÇLARI ve MÜCADELE YÖNTEMLERİ**

### **A. MÜŞTERİ SALDIRGANLIĞI OLGUSU**

Müşteri hizmetlerinin güçlendirilmesi yoluyla rekabet avantajı elde etme sürecinde, müşteri memnuniyetsizliğini müşteri memnuniyetine dönüştürme çabası interaktif hizmet çalışanları için işlerinin neredeyse bütünü haline gelebilmektedir. 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 artmasına yol açmaktadır.

Çalışanların müşteri ile doğrudan ilişki halinde olduğu sektörlerdeki rekabet yoğunluğu nedeniyle, müşteriden kaynaklanan psikolojik saldırılar giderek artma eğilimi göstermekte, özellikle sözlü taciz davranışları belirgin biçimde artmaktadır. Vakaların artış nedenleri 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 politikalar gibi birtakım nedenlerle belirgin bir şekilde genişleme eğilimindedir (Boyd; 2002: 152).

### **1. Tanım**

“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 kavramlaştırılma 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 saldırganlığının 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).

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). Çalışmanın kapsamı itibarıyla işyeri saldırganlığının dışsal boyutu ele alınacaktır.

## **2. Müşteri Saldırganlığının Boyutları**

Modern iş yaşamında çalışanların yüzyüze geldikleri pek çok risk alanından biri de kurum içi ya da kurum dışındaki kişilerden kaynaklanan saldırıdır. Bu saldırılar cinsiyet, yaş, ırk, örgütsel ve mesleki farklılıkların ötesinde hemen herkesin karşılaşılabileceği bir durumdur. Son 10 yılda bu tür vakalarda ciddi bir artış gözlemlenmiş ve araştırmacıların dikkatini bu alana çekmiştir. İşyerinde yaşanan şiddet vakalarının önemli bir kısmını kurum dışındaki kişilerden kaynaklanan saldırılar oluşturmaktadır. Bu saldırılar, fiziksel ya da psikolojik içerikli olabilmektedir.

### **a) Fiziksel Saldırganlık**

Daha önce de belirtildiği üzere fiziksel saldırılar çoğunlukla kurum dışından üçüncü kişiler tarafından gerçekleştirilmektedir. ABD’de gerçekleşen işyeri cinayetlerinin %67’si hırsızlık olayları sırasında meydana gelmektedir. Yine bu ülkede kamuda çalışanlar arasında yapılan bir araştırmada, katılımcıların %72’si şiddetin çoğunlukla müşterilerin de dahil olduğu üçüncü kişilerden kaynaklandığını belirtmişlerdir(Schat and Frone and Kelloway; 2006: 52).

Ayrıca müşteriler ve üçüncü kişiler tarafından gerçekleştirilen şiddet vakalarında son yıllarda belirli bir artış gözlenmektedir. 1999 yılında İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre demiryolu çalışanlarının maruz kaldığı şiddet vakalarında üç yıl önceye göre %40 oranında bir artış tespit edilmiştir. Çalışanların genellikle maruz kaldıkları fiziksel şiddet biçimleri ise, Uluslararası Ulaşım İşçileri Federasyonu’nun (IFT) kabin görevlilerinin uğradığı saldırılarla ilgili olarak yapmış olduğu raporlamalara göre, yumruklanma, kafa atma, arkadan tekmeleme, yanağından ısırılma, boğazı sıkılma, kırık şişe ile saldırı ve bıçaklama şeklindedir(Boyd; 2002: 156).

### **b) Psikolojik Saldırganlık**

Çalışanların karşı karşıya kaldıkları bir başka saldırı türü ise psikolojik saldırganlıktır. Bu şiddet türü fiziksel saldırılara göre daha yaygındır. Genel olarak psikolojik şiddet konusunda yapılmış olan araştırmalarda pek çok davranış tipolojisi belirlenmiştir. Bu davranışlardan özellikle müşterilerin sergilemekte oldukları; 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 söylemektir.(Neuman and Keashly; 2003: 25). Diğer taraftan, müşterilerin sözlü tacizi daha yoğun olarak kullanma eğiliminde olduğu görülmektedir. Part-time hizmet çalışanlarını inceleyen bir çalışmada, iki haftayı aşan bir dönemde rapor edilen kişisel çatışmaların önemli bir kısmının müşteriden (%43) kaynaklandığını göstermekte ve bu saldırıların önemli bir kısmı sözlü taciz davranışı biçiminde ortaya çıkmaktadır(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.(Boyd; 2002: 156).

Bu yaygınlığın yanı sıra, psikolojik saldırganlık olgusu giderek artan bir eğilim göstermektedir. Market çalışanları arasında yapılan bir araştırmada 2002-2004 yılları arasında psikolojik saldırganlık vakalarında %79'luk bir artış meydana geldiği tespit edilmiştir. Bu süre içinde, 887 psikolojik saldırı olayının yaşandığı, vakaların %5'ini de cinsel taciz saldırılarının oluşturduğu görülmüştür. Bir çok kasiyerin yaşanan bu olaydan dolayı mesleğine devam etmek istemediği, bazılarının daha ciddi saldırılarla karşı karşıya kalmaktan çekindikleri görülmüştür (BBC; 2004).

## **B. MÜŞTERİ SALDIRGANLIĞINI YARATAN KOŞULLAR**

### **1. Genişleyen Hizmet Endüstrisi**

Sanayileşmiş ülkelerde hizmet sektörünün 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 olarak artmaktadır. İmalat halen bir anahtar sektör olarak varlığını korurken, hizmet sektörü İngiliz ekonomisine hakim bir durumdadır. Kamu kuruluşlarını da kapsayan hizmet sektörü milli gelirin %70'ini oluştururken, ayrıştırıldığında bu oran özel sektör için %50 düzeyinde gerçekleşmektedir(Boyd; 2002: 153).

Bu konuda son yıllarda yapılan araştırmalar hizmet sektörünün bir çok ülkede istikrarlı bir şekilde büyüme eğilimi taşıdığını göstermektedir. Nitekim, Fransa'da 1984-1993 yıllarını kapsayan bir araştırmada endüstriyel sektörlerin istihdam yoğunluğu, rekabet ve işletme büyüklüğü açısından gerilemesine karşılık, hizmet sektöründe yüksek büyüme oranlarının dikkati çektiği kaydedilmektedir(Combes and Combes; 2000: 329). AB'nin 1995-2005 yıllarında tüm üye ülkeler için hazırlanmış 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 sektöründe 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 sektörü 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'ndan itibaren hızla gerileme sürecine girmiştir.

Örneğin Almanya'da 1969 yılında % 45 imalat sanayii istihdamı, 1990'da % 30 düzeyine gerilemiştir. Böylece hizmet sektörü, 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 başlanmış, 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 ve uluslararası ekonomiye açılmasıdır.

Özellikle iletişim teknolojisindeki 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 bir 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 tüketimin 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).

## **2. Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışı**

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

Özellikle hizmet sektöründe müşteri beklentilerinin rekabet düzeyini belirlediği kabul edilmektedir. Bu durum, işletme 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 karşılamanın nihai amaç olduğu modelleri geliştirmektedirler (Boyd; 2002: 153).

Bu yaklaşım tarzı bir çok durumda müşterinin satın alacağı hizmete ilişkin beklentisini oldukça artırmaktadır. 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 kamuoyu üzerinde yaratmış olduğu gerçekçi olmayan beklenti, yolcuların seyahat esnasında oldukça talepkar olmasına yol açabilmektedir. Yaratılan bu suni beklenti karşılanmadığında ise, örneğin reklamı yapılan yiyecek ve içeceklerin bulunmaması durumunda, müşteri oldukça saldırgan bir tavır sergileyebilmektedir..

Beklenti artıran bir diğer faktör, pazarlama sürecinde hizmetin imajını olumlu yönde etkileyeceği varsayılan özel bazı sıfatların kullanılmasıdır. Sözelimi havayolu, bankacılık, turizm gibi sektörlerde hizmet 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 müşteriyi 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).

### 3. 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 çabasındadırlar. 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 artırmaktadır. 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 nitelendirmektedir. Çalışanların sergiledikleri duygular, aslında kurumun onlardan gerçekleştirmelerini 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 etmekte, 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 yanlışsız çalışmalarını 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 yapmak-

tadır. 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 yansımalarına 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 gerekçesi 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 haline gelmektedir. Böylece emtialaşma sürecine giren duygusal emek, hizmet sektörünün tüm alanlarına yayılmaktadır. Bu sektörde, çalışandan kaynaklanan duygusal yatırımın, “dostça, keyifli ve yardımsever duygusal tutum ve davranışlar”ın özellikle interaktif hizmet çalışanlarından giderek artan ölçüde beklendiği açıktır.

Bu beklenti zamanla kurum kültürünü 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 oluşturmaktadır (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 duygular yerine mutlu, keyifli ve müşteriye hizmet etmekten memnun gözükmeleri beklenmektedir(Boyd; 2002: 153).

Duygusal emeğe ilişkin beklentilerin artmış olması çalışanın her durumda müşteri karşısında savunmasız kalacağı anlamına da gelmemektedir. Bazı organizasyonlarda çok iyi düzenlenmiş talimat ve davranışsal kurallar çerçevesinde çalışanlar için saldırganlığa karşı mücadele mekanizmaları tanımlanmıştır. Bu mekanizmalar çalışanın kendilerini korumalarına imkan tanımaktadır. Özellikle çatışma yönetimi ile ilgili eğitim programları çalışanların taciz davranışlarıyla başa çıkmalarına ve müşteri tatminsizliğini memnuniyete dönüştürmelerini sağlayacak yetkinliklerle donatılmalarını mümkün kılmaktadır (Boyd; 2002: 154).

Sözgelimi kadın garsonlar arasında yapılan bir çalışmada müşteri saldırganlığına karşı konulması konusunda ilgi çekici sonuçlara ulaşılmıştır. Garsonlar, müşteri saldırganlığı veya taciziyle karşılaşmaları durumunda “waitress as soldier” rolünü uygulamaktadırlar. Bu rolde, garson müşterinin tacizine karşılık vermekte ve bazen bunun da ötesine geçebilmektedir. Çalışanlar bu şekilde kişisel saygınlıklarını koruyarak kendilerine duydukları saygıyı sürdürmeye çalışmaktadırlar(Boyd; 2002: 154).

Buna karşılık, her çalışanın, duygusal emeğini aynı biçimde kendini koruyarak kullanamayacağı da not edilmelidir. Aslında, mücadele mekanizmalarının çoğu hizmet sektörü çalışan için geçerlidir. Çoğu hizmet çalışanı müşteri saldırganlığını göz ardı etmeye teşvik edilmektedir. Örneğin havacılık sektöründe kabin görevlilerine fazlasıyla itaatkar olmaları öğretilmektedir. 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 içselleştirmesi anlamına gelmektedir. Kaygı verici olan, bu yaklaşımın zamanla işin

sadece bir parçası olduğunun kabul edilmesiyle sonuçlanmasıdır (Boyd; 2002: 154).

Nihayet duygusal emek çeşitli iş güvenliği sorunları da yaratmaktadır. Özellikle duygusal emeğe ilişkin yüksek beklentinin stres, endişe ve duygusal tükenme açısından 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 çekmektedir. Çalışma sürecinin bir boyutu olarak duygusal emek bu nedenle işle ilişkili hastalıklar, devamsızlık 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 müşteri saldırganlığı açısından kadın çalışanların daha yüksek bir risk grubu olduğunu göstermektedir. Bu durum duygusal emeğin cinsiyet ve iş güvenliği boyunu ön plana çıkarmaktadır. Ayrıca vakalardaki hacim ve yoğunluk göz önünde bulundurulduğunda, hem fiziksel hem de duygusal emek risk altındadır. 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).

#### **4. Kurumsal Faktörler**

Müşteri saldırganlığını tetikleyen bir çok kurumsal faktör söz konusudur. Sözelimi kurum kültürü, fiziksel ortam ve örgüt iklimi, yönetim tarzı, vardiyalı çalışma, yüksek veya düşük talepler, işteki zayıf sosyal ilişkiler, otonominin niteliği, fiziksel riskler ve özel alanla iş rolleri arasındaki çatışma gibi stresli ortamların şiddet riskini etkileme olasılığı yüksektir.

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

Öte yandan yönetim tarzının da etkili bir faktör olduğu söylenebilir. Özellikle kapalı ve otokratik yönetim tarzı 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 yolcu- dan kaynaklanan saldırganlığın bu geçiş sürecinde zemin bulduğu ifade edilmektedir(Boyd; 2002: 157).

Şiddet genellikle bireysel bir olgu olarak takdim edilmektedir. Bazı yazarlar ise, güçlü örgütsel aktörlerin şiddeti çoğunlukla mağdur üzerinde suçluluk veya sorumluluk yaratarak gerekçelendirdiklerini ileri sürmektedirler. Şiddetin bireyselleştirilmesi iddiası, stres kavramının tanımlanmasında da öne 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 kurumun fiziksel koşullarıdır. Örneğin oldukça kalabalık, yetersiz havalandırılan, kirli 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 gecikme ve aksamalara yol açmakta ve müşteri tacizlerine zemin hazırlamaktadır.

Bazı durumlarda ise örgütsel algılama ilişkilerde şiddeti içselleştirme eğilimindedir. Bu açıdan şiddet kurum kültürünün bir yansımasıdır, dolayısıyla kaçınılmazdır. Şiddetin kurum kültürünün 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 yapılar şiddeti doğallaştırırken, sonuçlarını maskeleyen ve karartmaktadır. Örneğin stres, kaygı, endişe ve gerilim gibi psikolojik depresyon sorunları kurumsal bir olgu olarak algılanabilmektedir.

Nihayet, müşteri saldırganlığı “güç oyunu” teorisi çerçevesinde de 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 potansiyel kullanıcılara bu hizmeti şikayet etmektir. Bu güç, müşteriye her durumda koruyan örgütsel süreçler, kurum içi yönetmelikler ve şikayet prosedürleri ile pekişmektedir. “Müşteri her zaman haklıdır” yaklaşımı bir çok durumda saldırganlığın üretilmesine zemin hazırlamaktadır.

### **5. Spesifik Faktörler**

Ampirik araştırmalar, çeşitli sektörlere 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 alkol kullanımı ve yaşanan gecikmeler olarak saptanmıştır(Boyd; 2002: 162).

Araştırmada, alkolün müşterilerin sözlü taciz davranışlarının %68’inde, fiziksel şiddet davranışların ise, %74’ünde etkili bir unsur olduğu belirlenmiştir. Aslında 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 her hangi bir kural mevcut değildir. Özellikle gecikmeler söz konusu olduğunda yolcular çok daha fazla alkol almaya yönelmektedirler. Buna ek olarak seyahat esnasında hem uçakta hem de trende alkol satışı yapılması sarhoş yolculardan kaynaklanan sözlü veya fiziki tacize ilişkin problemi daha da kötüleştirmektedir. Demiryolu sektörü için önemli günlerde (örneğin futbol maçlarının olduğu günlerde) problem daha büyük bir riske dönüşmektedir.

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

Öte yandan araştırma sonuçlarına göre, bagaj bölümünde yaşanan karışıklıklar havayolu şirketlerine özgü bir risk değişkendir. Araştırma, bagaj bölümünde yaşanan sorunların 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 verilemesine ilişkin politika değişikliğine dayanmaktadır. 1999 yılında İngiliz Havayolları Şirketi kabin bagajı genişletmeye yönelmiş, müşteri kapma yarışında bu politikayı diğer havayolu şirketleri de izledi.

Araştırmada dikkat çekilen, saldırganlık riskini artıran bir başka faktör ise fiziksel donanım ve koşullardır. Özellikle uçak kabininin sıkıştırılmış ortamı yolcular arasında stresi arttırmakta ve yetersiz havalandırma ile çalışma koşullarını daha da güçleştirmektedir. Bu durum problemlerin yoğunlaşmasına zemin hazırlamaktadır. Karbondioksit artıca baş ağrısı, yorgunluk ve konsantrasyon bozukluğu yaşanabilmektedir. Uçak kabinindeki yetersiz havalandırma ve yakıt tüketimini azaltmak için klimaların kapatılması gibi davranışlar da katkı yapmaktadır.

Benzer bir soruna demiryolu denekleri de atıf yapmaktadırlar. Buna göre, tren vagonlarındaki hava kalitesi müşteri saldırganlığına neden olan 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 çalışanlara sözlü ve fiziksel tacizde bulunmasına yol açtığı açıktır. Demiryolu istasyonun konforlu olmayan bekleme koşullarının da şiddet olgusunu tetikleyen bir faktör olduğu ifade edilmiştir(Boyd; 2002: 162).

Saldırganlığı yaratan faktörler bazı durumlarda da müşterinin şahsından kaynaklanmaktadır. Nitekim yolcu davranışı üzerine yapılan diğer bir araştırmada deneklerin %40'ının iniş kalkışlarda endişe ve kaygı duygusuna kapıldığı, %50'si de uçuş tehirleri riski nedeniyle endişeye kapıldığı, bu endişelerini çoğunlukla alkol ve sigara tüketiminin artışı ile telafi etmeye çalıştıkları 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 profilidir. 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 hizmet sektöründeki bir çok işletmenin artan ölçülerde genç ve deneyimsiz personele ağırlık vermesine yol açmaktadır. Deneyimsizlik, yeterince olgun olmayan çalışan profili ve yaş faktörü çoğunlukla müşteriden kaynaklan taciz davranışları için uygun bir yapı oluşturmaktadır. Bu nitelikteki bir personelin müşterinin etkisi altında daha kolay kalabildiği bir gerçektir(Boyd; 2002: 164).

Nihayet iş güvenliği ekipmanlarının sınırlılığı ve çalışanların eğitim donanımındaki yetersizlikler müşteri şiddeti 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. Araştırmalara 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 bölümünde yaşanan problemler, personel profili ve iş güvenliği donanımındaki eksikler yer almaktadır.

### **C. SALDIRGANLIĞIN SONUÇLARI**

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 azalması, 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 taraftan ise müşterilerin bu kaba davranışlarına karşın, söz konusu müşterilere hizmet sunmaya devam etmekte 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 yansımaları gereken duygu arasında bir farklılık meydana geldiğinde psikolojik yıpranma sürecine girmiş olurlar. Müşteriden gelen bir kaba davranış karşısında da çalışanın bu iç çatışmayı yaşamayı 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 göstermektedir. 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 müşterinin de benzer bir davranış sergileyeceğini düşünecektir(Grandey et al, 2004: 5).

İkinci olarak, saldırıyı yapan kişinin çeşitli yaptırımlarla karşılaşma olasılığı yüksektir. Özellikle fiziksel saldırılarda olaylar resmi makamlara ve yargıya yansıyabilmektedir. 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 mağdurun 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 kurum kültürünün doğal bir unsuru olarak algılanabilmektedir. Bu algılama kurumsal açıdan disiplinsizlik ve verim kayıpları gibi sonuçlar doğurabilmektedir(Grandey et al, , 2004: 16).

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

#### **D. MÜŞTERİ SALDIRGANLIĞINDA RİSK YÖNETİMİ**

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 kaygısıyla 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 maskeleyen 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 Şiddetin 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 uyarılmaktadır(Boyd; 2002: 165).

Bu kapsamda geliştirilecek örgütsel girişimin misyonu, müşteri saldırganlıkla mücadelede benimsenecek yöntem ve kullanılacak mekanizmaların risk yönetimi çerçevesinde geliştirilmesidir. İlk aşamada öncelikle saldırganlığın örgütsel, yönetsel ve kişisel orijinleri tanımlanmalıdır. 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 hissederek 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. MARKET ve CALL-CENTER ÇALIŞANLARINA İLİŞKİN ARAŞTIRMA**

### **A. AMAÇ VE YÖNTEM**

#### **1. Amaç**

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.

Çalışmanın amacı, müşteriden kaynaklanan saldırganlık olgusunun özellikle market ve çağrı merkezleri sektörlerinde ön ofiste istihdam edilen çalışanlar arasında yaygınlık düzeyini göz önünde bulundurarak, bu olgunun sonuçlarını ortaya koymaktır. Diğer

tarafından bu olguyla mücadele amacıyla ne tür bir yaklaşımın benimsendiği tespit edilmeye çalışılmıştır.

## **2. Yöntem**

Araştırmada 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.

## **3. Kapsam**

### **a) Örneklem**

Araştırma 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.

Her iki sektör de son yıllarda ülkemizde hızlı bir şekilde büyümüş ve uluslararası rekabete açık bir duruma gelmiştir. Çağrı merkezi çalışanları genellikle 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.

Araştırma kapsamında basit tesadüfi örneklem tekniği ile hedef kütleyi temsil etme yeteneğine sahip 734 çalışanla anket yapılmıştır. Denek profili incelendiğinde; araştırmaya katılan deneklerin %53'ünü kadınlar, %46'sını ise erkekler oluşturduğu görülmektedir. Perakende ve hizmet sektörleri görece genç bir işgücü profiline sahiptir. Nitekim katılımcılar 16 ile 46 yaşları arasında değişmekle beraber deneklerin çoğunlukla 21 ile 28 yaş aralığında bulunmaktadır.

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

Her iki sektörde de rekabet olgusu ve dinamik iş ortamı görece daha az deneyimli ve genç bir işgücü profilinin oluşmasına yol açmıştır. Bu durum deneklerin iş kıdemini de etkilemiştir. Bu nedenle deneklerin yarısından fazlası (%58.2) 5 yıldan daha az bir iş kıdemine sahiptir. İş kıdemine benzer bir sonuç kurum kıdemi için de geçerlidir. Deneklerin yaklaşık yarısı 6 aydan daha az bir kurum kıdemine sahiptir. Deneklerin sektörel dağılımları dört genel kategori içinde tanımlanmıştır. Nitekim sektörel açıdan, çağrı merkezlerinde son yıllarda genişleyen istihdam düzeyiyle örtüşecek biçimde deneklerin %51.5'i bu gruba dahildir. Deneklerin %31'i market, %2.7'si ise mağaza çalışanıdır.

## **B. ARAŞTIRMA SONUÇLARI**

### **1. 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 mağdurların işine devam etmesi, bu süreci tümüyle unuttuğu ve bu sorundan kurtulduğu anlamına gelmemektedir. Bazı mağdurlar yaşadıkları travmatik problem sonrasında farkında olmadıkları 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 tahammüllerinin azaldığı, hatta işyerinde çeşitli duygusal ve psikolojik çatışmalar yaşadıkları bilinmektedir.

Gerçekten de çapraz analizlerde 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 I: Saldırıcılığın 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 nefretetme	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, mağdurun 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 sıklığı 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 bir takım fizyolojik sorunlar yaşadıkları da bilinmektedir. Örneğin fiziksel

olarak kötü dizayn edilmiş işyerleri çalışanların fiziksel sağlığını belirgin biçimde olumsuz etkilemektedir. Özellikle çağrı merkezi çalışanları ile kasiyerler gibi sürekli oturarak çalışmak durumunda olan kişilerin 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 çalışmada tehdit algılamasına yol açtığı varsayılmaktadır. Bu durumun duygusal tükenmişlik yaratacağı buna bağlı olarak psikolojik ve davranışsal tutumların sergileneceği, örneğin devamsızlık eğiliminin artacağı öngörülmektedir (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 da olumsuz yönde etkileyerek, özellikle verimliliğin düşmesine, işyerindeki ilişkilerin ve örgütsel moralin zayıflamasına 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 araştırma operatörlerin duygusal emeği üzerindeki beklentinin, aslında artan müşteri saldırganlığının bir sonucu olduğunu göstermektedir. Araştırma bu durumun mağdurlar arasında devamsızlıkla sonuçlanan bir eğilim yaratığını 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; 2005: 285).

TABLO II: Hastalık İzinleri/Müşteri Saldırganlığı

(N=254)	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 saldırganlığıyla karşılaşanların daha uzun süreli izin kullanma eğilimleri açıkça görülmektedir. Sözgelimi 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 izni 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 çalışanları 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 biçiminde 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 olduğu 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 haline 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 III: 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 gözlemlemek 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 inanmaktadır. 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 düşüncüyü 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 IV: 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 karamsarlığa 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 bir 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 boyutlara ulaşmaktadır.

**TABLO V: 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

Deneklerden alınan yanıtlar, bu analizi açık bir biçimde somutlaştırmaktadır. 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 güvenini kaybedenler açısından da yapmak mümkündür. Saldırıya sıklıkla maruz kaldığını kaydeden deneklerin kurumsal ortama duydukları güvensizlik algılaması saldırıya uğramayanlara göre 4.5 kat daha yüksektir.

**TABLO VI: 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 sürdüğüne işaret etmektedir. Nitekim, kurumunu fiziksel açıdan çok güvenli bulanların oranı mağdurlar arasında %26.4 düzeyinde kalırken, bu oran uğramayanlar arasında %39.6'ya yükselmektedir.

**TABLO VII: 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 bulmamaktadır.

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.

## **2. Müşteri Saldırıcılığıyla 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 saldırıcılık 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 emeğinin 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 VIII: 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 uygulamada 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 IX: Çatışmaların Çözümlemesi/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 çözümlenmeye 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 yaklaşımının tipik bir yansımasıdır. İlginç olan saldırıya uğramayan deneklerin bu konuda görüşleri çok daha iyimser bir bakış açısı yansıtmalarıdır. 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 makale 2006 ve 2007 yıllarından İstanbul'da 73 market ve çağrı merkezinde ön ofis çalışanı olarak istihdam edilen kişilerle yapılan bir araştırmadan hareketle hazırlanmıştır. Araştırmaya katılan deneklerin % 53.4'ü kadınlar, % 46.6'sı da erkeklerden oluşmaktadır

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 yansımaktadır. 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 yansımaları 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 çözmenin 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 çıkanlardır.

### **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

- Akgeyik, Tekin; “Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi; (Prof. Dr. Toker Dereli’ye Armağan); Cilt 55 (1): Ekim 2006; 853-876.
- Anonymous; “The Internationalization of Employment: A Challenge to Fair Globalization?” International Labour Review; V. 145/1-2; 2006; 119-136.
- BBC; “Shopworkers Suffering Violence”; Sunday, 4 July, 2004; www.bbc.com.
- 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.
- Brosnan, Peter; “Globalisation and Minimum Wage Systems”. In P Reflections and New directions: Proceedings of The 16th AIRAANZ (eds. by Holland, J Teicher and S Tuberville); New Zealand 2003.
- 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.
- Combes, Pierre & Combes, Philippe; "Economic Structure and Local Growth: France, 1984-1993"; Journal of Urban Economics; May2000; V.47 (3): 329-356.
- 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.
- Merriman, David & Skidmore, Mark; "Did Distortionary Sales Taxation Contribute to the Growth of the Service Sector ?"; National Tax Journal; Mar2000; V.53/1; pp.125-143.

- Neuman, Joel H. and Keashly, Loreleigh, “**Workplace Bullying: Persistent Patterns of Workplace Aggression,**” School of Business State University of New York New Paltz, www2.newpaltz.edu, 2003.
- Payne, Jonathan; What’s Wrong with Emotional Labour?; University of Warwick Research Paper (No: 65); April 2006: 1-36.
- 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, Pieter, 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.