

## HİZMET İŞLETMELERİNDE YÜKSEK İLİŞKİ KALİTESİNE ULAŞILMASINDA SINIR BİRİM İŞGÖRENLERİNİN DUYGU İŞÇİSİ OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ

AN ASSESMENT OF THE BOUNDARY UNIT SERVICES PERSONNAL AS  
EMOTIONAL LABOURERS IN REACHING A SUPERIOR RELATIONAL  
QUALITY IN SERVICE BUSINESS

---

Yard. Doç. Dr. Arzu ŞENGÜL, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi, İşletme Bölümü, arzu.sengul@ege.edu.tr

### ÖZET

Çoğu hizmetler, doğrudan müşteri ile sınır birimde hizmet veren işletme personeli arasındaki sosyal davranışların bir sonucu olmakta, dolayısıyla müşteri ve işgören etkileşiminin yüksek olduğu hizmetlerde ilişki kalitesi, müşteri tatmini için temel bir faktör olmaktadır. Bu nedenle hizmet işletmelerinde elle tutulamayan, gözle görülemeyen bir rekabet aracı olarak ilişki kalitesinin iyileştirilmesi, ilişkisel pazarlama anlayışından başlamak üzere, uygun yönetim tekniklerinin devreye sokulması ve sınır birimde istihdam edilecek kişilerin duygusal emek çerçevesinde duygu işçisi olarak değerlendirilmesi önem kazanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İlişki Kalitesi, Duygu İşçisi, Sınır Birim İşgöreni

### ABSTRACT

Most service provision takes place within the context of a social relationship between customers and front-desk-services personnel in a firm, and especially in services where the interaction between these two sides is high, the level of relational quality is a major factor for customer satisfaction. Therefore, it is highly important to consider and train the personnel employed in the boundary where the service is provided by a firm and received by customers as emotional labourers, to improve relational quality of the service as a relational marketing strategy, and to employ appropriate methods on this head to enable a firm gain a competitive edge in the market through the use of such intangible tools.

**Key Words:** Relational Quality, Emotional Labourer, Front Desk Service Personnel

## 1. GİRİŐ

Müşteriler günümüzde sadece istek ve ihtiyaçlarının giderilmesi ile tatmin olamamakta veya yalnızca özendirici fiyatlama yaparak müşteri bağılılığı yaratmak, rakipler tarafından da taklit edilebilir bir taktik olduğundan pek kalıcı olamamaktadır. Müşteri ilişkilerinin sosyal ve psikolojik yönüne odaklanması, onlarla yüzyüze ve içten etkileşimlerin gerçekleştirilmesi, onların problemlerine yapıcı çözümler getirilmesi, müşteriye tanıma, anlama ve ona göre davranabilme sanatının geliştirilmesi, işletmeye avantaj sağlayabilecek sonuçlara imkan vermektedir (Hart ve Johnson, 1999; 9-11). Müşteriye sosyal, psikolojik veya uzmanlık desteğı sağlanmasında ise (Berry, 1995; 238; Storbacka vd. , 1994; 25), sınır birim çalışanına büyük görevler düşmektedir. Özellikle müşterilerle yoğun etkileşim gerektiren hizmet işletmelerinde, müşteri-işgören etkileşiminin niteliğı algılanan hizmet kalitesinin de en önemli belirleyicilerinden biri durumunda bulunmakta ve aynı zamanda “müşteri ve işletme personeli” arasındaki ilişkinin boyutu ve niteliğı pazarlama çabalarının yönünü tayin edecek en kuvvetli kilit faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Hart ve Johnson, 1999; 9-11; Uyuç, 1998; 34-35). Pazarlama bir değışim eylemidir. Bu değışim somut bir ürüne odaklı olabileceğı gibi hizmetlerde olduğu gibi ilişki değışimi olarak da gerçekleştirilebilmekte ve ilişki kalitesinin yükseltilmesi ise fark yaratabilmektedir. Buna rağmen özellikle geleneksel yönetim modellerinin, ilişki kalitesi aracılığı ile müşteri tatminini sağlama konusunda tam anlamı ile yeterli olamaması, konunun önemini daha fazla ortaya koymaktadır.

Kavramsal olan bu çalışmanın amacı da hizmet sektöründe sınır birimde çalışan işgörenin, duyu işçisi olarak, müşterinin algıladığı “ilişki kalitesi” ile etkileşimini ve ilişkilerini değıerlendirebilmektir.

## 2. İLİŞKİ KALİTESİ

İlişki Kalitesi, müşteri ile işletme arasındaki ilişkinin gücünün, müşteri tarafından bir bütün olarak değıerlendirilmesi sonucu oluşmakta ve ilişkisel Pazarlama kavramından yola çıkarak tanımlanmaya çalışılmakta, uzun dönemli ilişkileri açıklayıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Cheng vd., 2008; 488; Woo ve Ennew, 2004; 1253). Nihai müşteriler ve işletme arasındaki “İlişki Kalitesi”, genel itibariyle “müşterinin ilişkiye bağılı bütün ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan ilişkinin uygunluk düzeyi” şeklinde ele alınmaktadır (Henning-Thurau ve Klee, 1997; 751). Bu ihtiyaçların karşılanması ise, müşteri perspektifinden, hizmet veren ile müşteri arasındaki güven veren ilişkilere bağlanmaktadır (Naude ve Buttle, 2000; 352; Qin vd., 2008; 265). İlişki kalitesi, hizmet kalitesinde olduğu gibi, hizmet sunumunun mekanikleri ile ilgili bulunmamaktadır. İlişki kalitesi; müşteri-işgören etkileşimi vasıtasıyla müşterinin ruh halini ve duygularını

kapsamakta ve ön plana geçirmektedir. Ancak İlişki Kalitesi kavramı sistemli bir teorik yapıya da sahip bulunmamaktadır (Huntley, 2006; 704). Bu nedenle ilişkilerin kalitesi kavramı tanımlanmamış, ancak yine de pazarlama literatüründe, ilişkilerin kalitesinin, çalışanlar ve müşteriler arasındaki beklenen sonuçları, ürün veya hizmet üretiminde, gözle görülmeyen, elle tutulmayan değeri tartışılmaktadır (Holmlund, 2001; 13; Thomas, 2003; 42). Pazarlama literatüründe de özellikle dağıtım zinciri çerçevesinde üretici-satıcı veya satış elemanı ile müşteri arasındaki ilişki kalitesini ölçmeye yarayan pekçok araştırma mevcuttur.

İşletmelerin müşteri ile olan ilişkileri, müşterilerin hizmet kalitesi ile ilgili algılamalarını da etkilemektedir. Müşteri ile ilişkilerin olumlu sonuçlar vermesi ilişki kalitesine bağlı bulunmaktadır. Wong'a göre ilişkilerin kalitesi; ilişkilerdeki derinlik ve ilişkinin iklimi olarak ele alınmakta ve müşterinin, ilişkilerden beklentilerinin, amaçlarının, arzularının ve işletme ile tüm ilişkilerinin, nasıl daha iyi olacağını, müşteri algılamaları açısından değerlendirilmesini içermektedir (Wong, 2004; 367). Ancak burada önemli olan husus; müşteri hizmet satın alırken, aynı zamanda bir deneyim satın almakta ve tüketim deneyimi esnasında, çeşitli tipte "duygular" açığa çıkabilmektedir. Hizmet karşılaşmasında ve hizmet satın alma sonrasında müşteride ortaya çıkan bu "duygular", müşterinin, ilişki kalitesini nasıl ve ne şekilde değerlendirdiğini belirlemekte ve büyük önem taşımaktadır (Wong, 2004; 367). Hizmet üretimi esnasında müşterinin de hazır bulunması, hizmetin üretimi ve tüketimi esnasındaki tüm süreçlere müşterinin de katılması, hizmet verenin tutum ve davranışlarının müşteri tarafından değerlemeye alınmasına neden olmaktadır. Örneğin Hayat Sigortası sektöründe müşterilerin tedarikinde / elde edilmesinde, müşterinin karşılıklı ilişkide bulunduğu "personelden memnun olması", onun "tüm hizmetten memnun kalmasının belirleyicisi" olduğu ortaya konulmuştur (Crosby ve Stephens, 1987; 410). Eğer müşteri, hizmet karşılaşmalarında olumlu duygular sergiliyorsa, onun, ilişkinin kalitesini pozitif olarak algıladığı beklenebilir ve müşteride mutluluk hissi yaratan bir hizmet sunumu, ilişkinin kalitesini gösteren en iyi belirleyici olmaktadır (Wong, 2004; 370).

Ancak hizmet işletmelerinin ilişkisel faaliyetlerinin başarı değerlemesi olan müşteri ile ilişkilerinin kalitesini ölçmeyi amaç edinen araştırmaların yine de oldukça sınırlı olduğu görülmektedir (Roberts vd. , 2003; 172). Araştırmalar özellikle konaklama işletmelerinde hizmet verenin yakın/candan/arkadaşça davranışlarının ilişki kalitesini olumlu etkilediğini göstermektedir ( Meng ve Elliott, 2008; 511). Yakın ve sıcak ilişkilerin müşterilerin risk algılamasını düşürdüğü, müşterinin işletmeye olan güvenini arttırdığı ve müşterinin işletme ile uzun dönemli ilişkilerin ve bağlılıkların oluşmasına neden olduğu ortaya konulmuştur (Meng ve Elliott, 2008;511). Buna karşılık, sunulan hizmetten yeterince tatmin olamamış bir müşteri için yakın ilişkiler, olumsuz sonuçlar doğurabilmekte ve müşteri ile yapılacak ilk ilişki, müşteri ile gerçekleştirilebilecek sonraki ilişkileri de etkilemekte ve memnun olmamış bir müşterinin kalite ile ilgili sonraki değerlendirmeleri de bu çerçevede olmaktadır (Akgeyik, 1997; 3-5). Müşteri perspektifinden bakıldığında ilişki kalitesi; hizmet

verenin dürüstlüğü, tutarlılığı, bütünlüğü, güvenilirliği ve gelecekte de aynı tutarlılığı görebileceği beklentisi üzerine şekillenmektedir (Qin vd., 2008; 265; Naude ve Buttle, 2000; 352; Cheng vd., 2008; 489). Yani hizmet veren personel ilişki kalitesinin algılanmasında anahtar bir rol oynamaktadır.

Bitner ve arkadaşları da, müşteri memnuniyetsizliğinin %42.9 unun, hizmet sistem hatalarından bağımsız bir şekilde ortaya çıkan; çalışanların, isteksizce verdikleri cevaplardan ve tavırlardan kaynaklandığını ortaya koymakta, ilişkilerin kalitesine gereken önemin verilmesi ve bu konuda bir farkındalığın yaratılması için ise şu soruların cevaplandırılması gerektiğini belirtmektedirler (Bitner vd. , 1990; 71-72).

- Hizmet sunumu esnasında, müşteri açısından, memnuniyete neden olan özel olaylar ve davranışlar nelerdir? Bu olayın gerçekleşmesinde, çalışan ne yapmıştır?
- Hizmet sunumu esnasında, müşteri açısından, memnuniyetsizliğe neden olan özel olaylar ve davranışlar nelerdir? Bu olayın gerçekleşmesinde, çalışan ne yapmıştır?
- Bu iki olay ve davranış, birbirinin gerçekten zıddı mıdır, yoksa birbirinin aynısı mıdır?

Grup 1 Hizmet Esnasında Sistem Hatasına Çalışanın Cevabı	Hizmet esnasında sistemde bir hata oluştuğunda, müşterinin şikayet ve hayal kırıklıklarına personelin cevap vermesi gerekir. Personelin cevabı ve cevap verme konusundaki istekliliği, hatayı ele alış şekli, müşterinin algıladığı memnuniyet ve memnuniyetsizliğin belirleyicisi olacaktır.	a. Hizmetin verilememesinin açıklanması b. Yavaş hizmet verilmesinin açıklanması c. Diğer temel hizmet yetersizliklerine verilecek açıklamalar belirleyici olacaktır
Grup 2 Müşteri İhtiyaç ve Gereksinimlerine Personelin Cevabı	Müşterinin biricik ihtiyacına, ilişkide bulunan personelin cevap verme tarzı, tutum ve davranışları, müşterinin memnun olup olmadığını belirler. Müşterilerin özel ihtiyaç olarak algıladıkları istekler, aslında firma tarafından rutin olarak algılanan bir hizmet veya yasal olarak yapmak zorunda olduğu bir hizmet de olabilir. Burada önemli olan, müşterinin kendi "özel" isteklerinin karşılanıp karşılanmadığını düşünüp düşünmediğidir.	a. Özel ihtiyacı olan müşterilere veya müşteri tercihlerine verilecek karşılık (tepkiler,tavırlar ve müşteri perspektifinden "özel isteklerin gerçekleştirilmesi) b. Müşterinin hatasından kaynaklanan hizmet aksamalarında, hatasını kabul etmiş müşteriye verilecek cevap (tepkiler, tavırlar) c. Potansiyel olarak ortamı bozabilecek olan diğer müşterilere karşı tavır ve davranışlar önemli olmaktadır.

HİZMET İŞLETMELERİNDE YÜKSEK İLİŞKİ KALİTESİNE ULAŞILMASINDA  
SINIR BİRİM İŞGÖRENLERİNİN DUYGU İŞÇİSİ OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ

Grup 3	Müşterinin beklemediği, talep etmediği davranışları ve hoş sürprizleri, hizmet verenden görmesi, müşteride memnuniyetle sonuçlanır. Personelin müşteriye görmezden gelmesi, kaba davranması vs. ise memnuniyetsizliğini doğurmaktadır.	Burada esas olarak temel hizmetlerde bir hata olmaması gerekmektedir.
--------	--	---

**Kaynak:** Bitner M. J. , B. H. Booms, M. S. Tetreault, (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", Journal of Marketing, Vol, 54, ss, 71-78

Bitner vd. (1990), hizmet sunumu esnasında, ilişkilerin kalitesini belirleyebilen önemli olay ve davranışları ortaya koyan çalışmalarında gruplandırmalar yaparak konuya açıklık getirmeye çalışmışlardır. Yapılan bu gruplandırmalar yukarıda tablodaki gibidir.

Görülebileceği gibi İlişki Kalitesi, çalışan davranışının özelliğine de bağlı bulunmaktadır (Qin vd., 2008; 264). Bu nedenle çalışan davranışlarının kesinlikten uzak olması veya insan davranışlarına standartlar getirmenin zorluğu, işletmeler için bir handikap olacaktır.

Crosby, Evens ve Cowles (1990), hayat sigortası sektöründe, Kim ve Cha (2002) nın ise otel çalışanları ile yapmış oldukları araştırmalarda, İlişki Kalitesinin müşteri açısından iki boyutta değerlendirildiğini ortaya koymuşlardır. Bunlar:

1. Hizmet verene güven,
2. Hizmet verenden duyulan memnuniyettir.

Fynes vd.(2004), Woo ve Ennew (2004), Lages vd. (2005); Rauyruen ve Miller (2007) ve Tseng (2005), hizmet sektöründe ilişkisel Pazarlama taktiklerinin etkisini İlişki Kalitesi açısından değerlendirerek yapmış oldukları araştırmalarda da "tatmin, güven ve bağlılığın" İlişki Kalitesi üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. İlişki kalitesinin tatmin boyutu, alıcı-satıcı ilişkisinin önemli bir çıktısı olarak görülmektedir. İlişki tatmini, müşterinin işletmeyle olan ilişkisini değerlendirmesi sonucunda, müşterinin etkilendiği durum olarak tanımlanabilir ve ayrıca ilişki tatmini her bir ticari işleme özel olmaktadır. (Kılıç ve Göksel, 2007; 10-11). Tatmin; müşterinin ilişkiden beklentilerinin karşılanması olarak tanımlandığından, müşterinin ilişkiden beklentilerinin önceden belirlenmesi önem kazanmaktadır. İlişki kalitesinin "güven" boyutu, müşteri ve hizmet veren arasındaki ilişkiye yapılan yatırımın önemli bir sonucu olarak gelişme göstermektedir. Özellikle, her geçen gün yeni icatlara, yeni açılımlara şahit olan insanoğlunun, buna paralel olarak uzman görüşüne/yol gösterici/yardım edici ilişkilere daha fazla ihtiyacı ortaya çıkmakta, bu durum ise ilişkilerdeki güvensizliği daha fazla körüklemekte ve güven ilişkileri asıl olarak, insanların sorun yaşadığı ve yardım ihtiyacının yoğunlaştığı dönemlerde daha çok sınırlanmaktadır (Sennett, 2002; 149). İlişki kavramının içinde de müşteri

problemleriyle ilgili yardım ve müşteri ile etkileşim süresince duyumlara yön verme, temel unsur olarak görülmektedir (King ve Garey, 1997; 40). Bu nedenle özellikle günümüzde, güven veren ilişkilerin geliştirilmesi büyük bir önem arz etmektedir. Güven, yüksek derecede tutarlılıkla ilişkili olmakta ve müşterinin ilişki kalitesini yüksek algılaması, onun, gelecekte işletme ile ilişkilerine güvenle bakmasına ve daha fazla tatmin olmasına neden olmaktadır. Ancak burada güvenin kendisi bir hedef olmaktan ziyade, hedef için bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Bakker vd. , 2006; 595).

Bağlılık ise ilişki kalitesinin yüksek derecede algılanmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Cheng vd., 2008; 489). Davranışsal bağlılık, müşterilerin satın alma sıklığına ve rakiplerden satın aldıkları miktarlara dayalı olarak belirlenmektedir (Kılıç ve Göksel, 2007; 10-11). Buna göre örneğin hızlı satın alma davranışı, ilişki kalitesinin düzeyinin yüksek olduğunu ve müşterilerin ilişkide buldukları işletmeden veya işgörenden memnun kaldıklarını ve işletmenin veya işgörenin fırsatçı olmadığına dair güven duygularının oluştuğunu ve dolayısıyla davranışsal bağlılığın da oluşturulmuş olduğunu göstermektedir. Bu nedenle güvenilirliğin yüksek algılanması ilişki kalitesinin de yüksek algılanmasını kendiliğinden ortaya çıkaracaktır.

Kişisel yaklaşımların ve tarzların, kurumların başarı faktörlerini etkilediği bilinmektedir. Özellikle çalışanın, kendisinden talep edilmediği halde gönüllü olarak yerine getirdiği rol davranışları, bireyin iş ortamına sağladığı katkılardır ve çalışanlar bu tarz davranışları kendi içlerinden geldiği için ortaya koyabildikleri gibi, yöneticilerine olan güvenin ve iş doyumunun sonucu olarak da ortaya koyabilmektedirler (Yoon ve Suh, 2003; 597-600). Ancak ilginç olan durum, mevcut hiçbir örgütsel davranış teorisinin direkt olarak hizmet karşılaşmasıyla ilgilenmemiş olmasıdır (Örs, 2007; 55). Geleneksel yönetim modelleri de, ilişki kalitesi aracılığı ile müşteri tatminini sağlama konusunda tam anlamı ile yeterli olamamaktadır (King ve Garey, 1997; 40). Oysa gerek işletme içi ilişkiler, gerekse işletmeler arası ilişkiler, ilişkideki aktörlerin davranışlarına bağlı olarak da şekillenebilmektedir (Qin vd., 2008; 265).

### **3. SINIR BİRİM ÇALIŞANININ ALGILANAN İLİŞKİ KALİTESİNDEKİ ROLÜ**

Sınır birim çalışanlarının davranışları, müşterinin ilişki kalitesi algılamalarını etkileyen en belli başlı unsur olarak karşımıza çıkmakta ve müşteri tatmininde kritik bir rol oynamaktadır (Steiber ve Krowinski, 1990; 7; Wong, 2004; 365; Thomas, 2003; 42; Beatson ve Lings, 2008; 211). Hizmet verenin davranışları, müşterinin risk algılamalarını, güvenini ve firmanın elle tutulamayan gayri maddi değerini etkileyecektir (Beatson ve Lings, 2008; 211). Bu nedenle hizmet karşılaşmalarının önemi ile işletmenin sınır birimlerinde çalışanların rollerinin vurgulanması gerekmektedir.

Hizmet karşılaşması, belli bir zaman diliminde tüketici veya müşteri ile işgörenin rolleri gereği hizmetin üretimi ve hizmetin tüketimi için karşı karşıya geldikleri

#### HİZMET İŞLETMELERİNDE YÜKSEK İLİŞKİ KALİTESİNE ULAŞILMASINDA SINIR BİRİM İŞGÖRENLERİNİN DUYGU İŞÇİSİ OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ

kritik durum ya da an şeklinde tanımlanabilir (Avcı ve Karatepe, 2000; 545). Hizmet karşılaşmaları “rol etkinlikleri” olarak karakterize edilmekte, işletmenin sınır birimlerinde çalışan işgörenler ise, hizmet üretimi sırasında tüketiciler veya müşterilerle yüz yüze iletişimde olan, bilgi temin edici ve işletmeyi tüketicilere ve dış çevreye karşı temsil edici rolleri üstlenen bireyler olarak tanımlanmaktadır (Avcı ve Karatepe, 2000; 545). Roberts (2003; 191) da bu nedenle, ilişkilerin kalitesinin, müşterinin hizmet sağlayıcı ile ilişkisini sürdürme isteğinin bir ölçüsü olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Hatta yüksek derecede algılanan ilişki kalitesi yine yüksek oranlarda müşteri tatmini, güveni ve müşteri bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Beatson ve Lings, 2008; 213). Çünkü ilişki tatmin; müşterinin hizmet sağlayıcı ile olan ilişkisini tüm olarak değerlendirip tatmin olmasını da ifade etmektedir. İlişkisel güven ise müşterinin, hizmet sağlayanın güvenilirliğini, tutarlılığını değerlendirmesi şeklinde de tanımlanmaktadır. İlişkisel bağlılık ise müşteri beklentilerinin hizmet sağlayıcı tarafından pozitif tutum ve davranışlarla yerine getirilmesi sonucu müşterinin ilişkiyi devam ettirme arzusunu ortaya koymaktadır. Aslında tatmin ve güven farklı kavramlar olmalarına rağmen tatmin güveni teşvik etmekte, geçmiş deneyimlerden elde edilen tatmin, güveni beslemekte, ama aynı zamanda güven, tatminin doğumuna da yardımcı olmaktadır (Geykens vd. ,1999; 224-225). Güven, sosyal etkileşimi sağlıklı bir zemine oturttuğundan, özellikle müşteri-hizmet veren ilişkisinde dayanışmanın tesis edilmesi açısından önem arz etmektedir. İnsan ilişkileri güven zemininde gerçekleştiğinde, bu ilişkide karşılıklı anlayış, birbirlerini destekleme, yardımseverlik daha yoğun olarak ortaya çıkacak, ilişki kalitesinin müşteri tarafından algılanmasını pozitif yönde etkileyecektir. Güven, gerçek işbirliğine dayalı çalışmanın ön koşullarından biri olarak işlem maliyetlerini ve diğer örgütsel sürtüşmeleri azaltmaktadır (Cohen ve Prusak, 2001; 62; Fukuyama, 1998; 140). Aynı şekilde, ilişki kalitesinin müşteri tarafından yüksek algılanması da işletme için işlem maliyetlerini düşürücü bir etkiye neden olmaktadır (Qin vd. ,2008; 264).

Güvenin neden ve sonuçları çeşitli bağlamlarda ve çeşitli popülasyonlarda değişim gösterebilmekte, bu konuda yapılmış çalışmaların bazılarında 60, bazılarında ise 80 den fazla değişik neden sonuç ilişkisi ortaya konulmakta, ancak yine de güvenin “üslup ve tarz” ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Leisen ve Hyman, 2004; 991). Bu nedenle sınır birimde hizmet veren işgörenin güven veren davranışları, onun müşteri ile ilişkilerindeki üslup ve tarzı, müşterinin ilişki kalitesini algılamasını etkileyecektir. Sınır birim çalışanlarının davranışları, özellikle sağlık hizmetlerinde kritik bir rol oynamaktadır (Steiber ve Krowinski, 1990; 7; Wong, 2004; 365; Thomas, 2003; 42).

Diğer taraftan ister çalışan olsun, ister müşteri olsun, üzüntülü, rahatsız, sinirli, yorgun anındaki davranışları ile mutlu, sakin olduğu zamanlardaki davranışları arasında ister istemez fark olabilecektir. Sonuç itibari ile işgörenin veya müşterinin olumsuz bir ruh hali içinde olması, hem hizmet karşılaşmasını hem de hizmetin sonucu doğrudan etkileyebileceğinden yalnızca müşteri tatminini değil işgörenin de iş doyumunu olumsuz olarak etkileyebilecek, işgören açısından stres yüklü bir çalışma ortamı söz konusu olabilecektir. Algılanan iş

şartlarının ağırlığı ise, hizmet verenin iş doyumunu olumsuz etkileyecektir (Visser vd., 2003). Düşük iş doyumuna sahip işgören ise müşteri ile istenilen düzeyde bir iletişim kuramayabilecek ve müşteri tatminsizliği baş gösterebilecektir. Müşterinin karşılaştığı olumsuz davranışlar ise firmaya gelen şikayetlerin artmasına, dış çevreye karşı, firma hakkında, olumsuz izlenimlerin yayılmasına neden olacaktır (Hoyer ve MacInnis, 1997; 285). Bu nedenle özellikle hizmet pazarlamasında hizmet esnasındaki işgören davranışları ve müşteri davranışları büyük önem arz etmekte, “müşterinin duygularının da yönetimi” söz konusu olduğundan çalışanın (özellikle sınır birimde çalışanın) kişiliği ve duygusal durumu, özel bir önem kazanmaktadır.

Örneğin hizmet karşılaşmalarında, müşteri ile temasta olan işgörenin, müşterinin davranışlarından ortaya çıkan üstü kapalı duygusal işaretleri, kurnazca ve mahir bir şekilde anlayabilmesi ve hizmeti ona göre sunması, hem hizmet verenin hem de kurumun başarısı açısından çok büyük önem arz etmektedir. Bu durum, Wong’un çalışmasında da ispatlanmış, müşteri ile temasta olan işgörenlerin, kişilerarası ilişkiler, empati, şartlara uyum yeteneği ve davranış esnekliği gibi özelliklere sahip olması gerektiği belirtilmiştir (Wong, 2004; 369).

Diğer taraftan, işletmelerin müşteriler ile direkt temasının, çalışanlar ve özellikle alt kademe çalışanlarla olduğu bilinmektedir. Tüm müşteri gereksinimlerini en iyi teşhis edebilen ve bunun en çok farkında olan sınır birim çalışanları için asıl acıklı olan kısım ise, bu kişilere, müşterilerin kızgınlıklarını ve şikayetlerini iyileştirebilmeleri yönünde, kurum tarafından kendilerine herhangi bir otorite veya kararlarda söz söyleme yetkisi verilmeyip ve bu yetkisizlik, yetersizlik ve olanaksızlıklar içerisinde onlara sadece, “müşteriye gülümsemelerinin söylenmesidir” (Bhote, 1996; 23, 108). Çalışanlar, üst yönetim tarafından, kendi fikirlerinin önemsenmediği konusunda bir kanaate varmışlarsa, sınır birimde çalışanlar da müşteri ile ilişkilerde gittikçe pasifleşecek, ve sadece kendisine söyleneni yaparak (müşteriye gülümseyerek) görevini yerine getirdiğini düşünmeye başlayacaktır. Sınır birimde çalışanların güçlendirilmesi, müşteri taleplerinin daha iyi anlaşılması, hizmet hatalarının düzeltilebilmesi ve ilişki kalitesinin müşteri tarafından daha yüksek düzeyde algılanabilmesi için, onların da kararlarda söz sahibi yapılması ve kendilerine daha fazla özerklik verilmesi, eğitimi ve motivasyonu özellikle önemlidir (Hansen, 2003; 577; Bitner vd. , 1990; 71). Böylece çalışanlar daha fazla tatmin olmuş olacak, müşteriye karşı daha pozitif duygularla yaklaşacak ve sonuç olarak hem ilişki kalitesinin müşteriler tarafından daha yüksek algılanması sağlanacak hem de sadık müşteriler yaratılmış olacaktır (Wong, 2004; 365). Ancak bununla beraber çalışanın duygularının veya vermiş olduğu hizmetin özelliklerine uygun duygu durumuna sahip olup olmadığı, ilişki kalitesinin müşteri tarafından yüksek algılanabilmesi açısından ele alınması zorunlu görülen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.



#### 4. DUYGUSAL EMEK / DUYGU İŞÇİLİĞİ KAVRAMLARI VE KİŞİLİK YAPILARININ VE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN DUYGU İŞÇİLİĞİ BAĞLAMINDA İLİŞKİ KALİTESİ İLE ETKİLEŞİMİ

Kişinin yaptığı iş, olumlu duyguların gösterilmesini veya olumsuz duyguların gizlenmesini gerektiriyorsa bu işi “duygu işi”, bu işi yapan kişiyi ise “duygu işçisi” olarak tanımlamak gerekmektedir (Panagopoulou, 2006; 196). “Duygu işi”, “duygu işçisi” ve “duygusal emek” kavramı açıklanmaya çalışılarak, kişilik yapılarının ve kültürel farklılıkların, duygu işçiliği bağlamında ilişki kalitesi ile etkileşimi irdelenmeye çalışılacaktır.

##### 4. 1. Duygusal Emek/ Duygu İşçiliği Kavramı

Birçok özel tüketim deneyimi, duyguların ve kararsızlıkların karışımını beraber barındırmakta, tüketim esnasında birçok pozitif ve negatif duygunun karışımı tüketici kararsızlığını oluşturmaktadır. Duygular, tatminin yaratılmasında, çeşitli bilişsel yargılamalarla bir arada olmakta ve tüketicinin tüketim deneyiminin anlaşılmasının temelini oluşturmaktadır (Oliver, 1997; 319). Bagozzi (1999), tatmini, olaylardan veya kişinin kendi düşüncelerinden, hükümlerinden, bilişsel değerlendirmelerinden türediğini ve bunun zihinsel bir durum olduğunu, Bagozzi (1999) ve Liljander ve Strandvik (1997) ise duygularla davranışlar arasında ilişki olduğunu ve olumlu duyguların olumlu davranışlara, olumsuz duyguların ise olumsuz ve şikayetçi davranışlara yol açtığını kanıtlamışlardır. Bununla bağlantılı olarak özellikle hizmet işletmelerinde, müşteri tarafından ilişki kalitesinin yüksek algılanması için “duygusal emek” ve “duygu işçiliği” kavramının göz önünde bulundurulması ve buna uygun işgörenin istihdamı önem arz etmektedir. Çünkü duygular insan deneyimlerinden ve örgütsel yaşamdan ayrılamaz bir görünümde ve örgütsel amaçları yoğun olarak etkileyebilecek güçtedir. Buna rağmen örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda, işin duygusal boyutu büyük ölçüde ihmal edilmiştir (Jordan vd. , 2003; 195-196). Oysa insanlarla yoğun etkileşim gerektiren hizmetler, bu hizmetleri verenlerin fiziksel, bilişsel veya duygusal durumlarında değişmeye neden olması bir yana, aynı zamanda yoğun etkileşim gerektiren hizmeti alan müşteriler de, hizmeti bir bütün olarak değerlendirirlerken, kendi duygu durumlarına uygun hizmeti alıp alamadıklarına göre bir değerlemede bulunabilmektedir. Bu bakımdan fiziksel nitelikte olan hizmetler, bilişsel veya duygusal olan hizmetlerden oldukça farklı bulunmaktadır (Uyguç, 1998; 71).

Müşteriye arkadaşça ve dostça yaklaşmanın hizmet kalitesinde anahtar rol oynadığı Parasuraman (1987) tarafından da ortaya konulmuştur (Grandey vd. , 2005; 52). Pek çok meslekte ve özellikle hizmet sektöründe, işin gerekleri olarak, özellikle rutin olmayan görevler ve uzunca bir süre etkileşimi gerektiren görevlerde (Diefendorff vd. , 2005; 344-353), ve çok çeşitli müşterilerle sık ve yoğun olarak ve çok çeşitli duygu durumlarının ortaya çıkma olasılığı olan iş çevrelerinde, çalışanın duygularını kontrol etmesi ve müşteriye karşı en uygun

olan makul duyguların sergilenmesi ve özellikle olumlu duygusal ifadelerin takınılması, olumlu ilişkilerin sürdürülmesi ve müşteri tatmini açısından çok önemli görülmektedir. Çünkü, hizmet işletmelerinde çalışanların yalnızca fikir ve bedensel olarak başarı göstermeleri yetmemekte aynı zamanda duygulara yönelik olarak da başarılı bir hizmet sunmaları beklenmektedir (Chu ve Murrmann, 2005; 1). Örneğin sağlık hizmeti veren profesyonellerden en çok talep edilen karakteristik özelliklerden biri, iş gereklerinin yerine getirilmesinde duyguların ifadesinin yönetimidir (Grandey, 2000; 95; Mann, 2005; 304-305). Diğer taraftan, yapılan bir çalışmada, sağlık hizmeti verenler arasındaki işgücü devrini, işin kendi doğası gereği olan duygusal taleplerin alevlendirdiği de ortaya konulmuştur (Vitello-Cicciu, 2003). Hatta hasta-hekim etkileşiminin % 80 inin, hekimin duygusal emeğinin performansı ile ilişkili olduğu da belirtilmektedir (Mann, 2005; 307-308). Müşterilerin, ilişkilerde empati veya ilgi arayışlarının ve duygusal taleplerinin belki de bir gereği olarak duygu işçiliği, açık veya zımni olarak, hizmet verenlere bir görev olarak yüklenmiştir (Panagopoulou, 2006; 198). Bu anlamda, müşteriye mümkün olan en iyi hizmeti sunabilmek, duyguların iyi yönetimi ile mümkün olabilmektedir (McQuinn, 2004; 104).

Özellikle insanlarla doğrudan ilişkili mesleklerde ve sınır birimde çalışan işgörenlerde, kolay anlaşılmayan “insan” faktörünün işin odağında olması, müşteri ile ilişkilerdeki “yardım edici” rolün, müşterinin duygusal taleplerini de kapsaması, bu mesleklerde duygusal tükenme belirtilerinin artmasına ve hızlanmasına yol açmakta, bu nedenle “duygusal emek” ve “duygu işçiliği” kavramı bu tükenmenin önüne geçebilecek açılımları sunabilmektedir. Duygu işçiliği ile duygusal tükenme arasındaki pozitif ilişkiler Zapf (2002) tarafından da ortaya konulmuştur.

Yüzyıllar boyu, gerek doğu, gerekse batı kültürlerinde kadının, bakım sağlayıp koruyan, yardım eden rolü ağır bastığı için, “duygusal emek” ve “duygu işçiliği” kavramı daha fazla olarak hemşireler üzerinde yapılan çalışmalarla açıklanmaya çalışılmış ve hemşirelikteki duygusal emek kavramı kalıcı bir popülerlik kazanmıştır (Bolton, 2001; 85). Ancak verilen hizmetin teknik bir boyutu da söz konusu olduğunda, verilen hizmetin duygusal boyutu çoğunlukla ihmal edilebilmekte, hatta bu ihmal durumunun; işin layığı ile yerine getirilebilmesi için ve duygulardan arınmış olarak işe tam olarak konsantre olunabilmesi açısından gerekli olduğu da ileri sürülebilmektedir ( Smith ve Gray, 2000; 49) .

Duygu işi, Hochschild (1983) tarafından; hizmet verenin, yüz ifadelerinden ve beden hareketlerinden açıkça gözlemlenebilen duyguların yönetilerek ortaya konulması şeklinde tanımlanmakta ve duyguların ifadesinde uygun olanın ortaya konulması kastedilmektedir (Diefendorff vd. , 2005; 339; Glomb ve Tews, 2004; 2; Mann, 2005; 304; Brotheridge ve Lee, 2003; 365). Uygun olan duygunun ortaya konulması ise müşterinin ilişki kalitesini algılamasını olumlu yönde etkileyecektir.

“Olumlu duyguların” gösterilmesini ve “olumsuz duyguların” gizlenmesini gerektiren durumlar ise Brotheridge ve Grandey tarafından şu şekilde ele

## HİZMET İŞLETMELERİNDE YÜKSEK İLİŞKİ KALİTESİNE ULAŞILMASINDA SINIR BİRİM İŞGÖRENLERİNİN DUYGU İŞÇİSİ OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ

alınmaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002; 35); Hizmet verilen kişilerin stresli ve üzgün olduğu durumlarda onları yatıştırmak, sakinleştirmek, güvenini kazanmak, gerektiğinde, arkadaşça ve sempatik duyguların ifade edilmesi için kısa konuşmalar yaparak gülümsemek, onları anladığını belirtmek ve kompliman yapmak gibi bir gereksinim doğuyorsa, olumlu duyguların gösterilmesi gereği vardır ve bu iş bir “duygu işidir”. Hizmet veren kişi, hoş olmayan bir durumla örneğin, tiksindirici veya bezdirici bir durumla karşılaştığında kızgınlığını ve öfkesini gizlemesi, korku yaratan bir durumla karşılaştığında veya kendisine karşı tehditkar davranıldığında bu korkusunu gizlemesi gerekiyorsa; olumsuz duyguların gizlenmesini gerektiren bir iş yapılıyorsa demektir ve yaptığı işi yine “duygu işi” olarak değerlendirmek mümkündür.

Duygu işçisi, duygularını yüzeysel olarak, derinlemesine ve gerçekten olduğu şekliyle olmak üzere üç farklı şekilde ortaya koyabilmektedir. Buna göre (Chu ve Murrmann, 2005; 2);

- Olumlu duyguların yüzeysel gösterimi, kişinin duygularını kontrol altında tutarak, kendisi kötü bir ruh halinde iken bile veya içinden gelmeyerek ve gerçek olmayan bir şekilde müşteriye güleryüz göstermesidir ki bu durum çalışanın sürekli olarak gerçek duygularını gizlemesinin sonucu olarak, daha fazla duygusal tükenme ve daha fazla duygusal uyumsuzluk ile karşı karşıya getirmektedir.
- Olumlu duyguların derinden (içten) gelen gösteriminde ise kişi duygu ve düşüncelerini kontrol altında tutmakta, önceki deneyimlerinden de yararlanıp olumlu duyguları çağrıştırarak, hayal ederek ve uygun olanı seçerek sadece fiziksel olarak olumlu ifade takınmakla kalmayıp duygularını olumlu olana doğru yönlendirebilmektedir.
- Gerçek olumlu duyguların gösteriminde ise hizmet veren kişi, müşteriye karşı rol yapmamakta, gerçekten kendisi yardıma hazır ve olumlu duygular içinde olduğu için böyle olumlu davranmaktadır. Örneğin pediatri servisindeki bir hemşirenin rolünü duygusal işçi olarak tanımlayabiliriz. Bu hemşirenin, çocukları seviyormuş gibi yapmayıp da gerçekten çocukları seven onlara hoşgörü ve şefkat ile yaklaşan bir kişi olması, hemşirenin işe uygun olan bu kişilik özelliğinden dolayı, hem çalışma hayatından daha fazla doyum sağlamasına, hem de o servisten hizmet alan çocukların daha fazla mutlu olmasına neden olacaktır. Hatta hemşirelerin onlarca yıldır metaforik olarak “beyaz melekler” veya “mavi melekler” şeklinde tanımlanmaları da sağlık hizmetlerindeki duygu işçiliğini işaret eder gibi görünmektedir.

Yüzeysel duygu gösterimlerinin özellikle duygusal tükenme ve duygusal kopmalarla daha fazla ilişkili olduğu, derinlemesine duygu sergilemelerinin ise daha fazla kişisel başarı ile olumlu olarak ilişkili olduğu, derinlemesine duygu gösterimlerinin, çalışan ve müşteri için daha fazla yarar sağladığı vurgulanmıştır (Brotheridge ve Grandey, 2002; 34). Gerçekte var olan olumlu duyguların gösterimi ise müşterinin ilişki kalitesini daha yüksek algılamasına yol açabilecek,

güven, tatmin ve bunun sonucu bağlılığın oluşması daha fazla mümkün olabilecektir.

Diğer taraftan hissedilen ve gösterilen duygular arasındaki tutarsızlıklar, çalışan açısından bir tehdit niteliğindedir (Glomb ve Tews, 2004; 2). Gerçekte hissedilmeyen ve var olmayan olumlu duyguların varmış gibi ifade edilmesi hizmet veren kişide zamanla kendisine olan saygısında bir azalma, duygusal tükenme, işe ve/veya kendisine yabancılaşmaya neden olabilecektir. Uygun olan duygunun ortaya konulması, esas duygunun bastırılması anlamına geldiğinden, duygusal uyumsuzluk, tatminsizlik, aşırı rol yüklenmişlik hissi, tükenme ve duygularını bastırmaktan ötürü pek çok hastalığa daha fazla yakalanma tehlikesi söz konusu olabilecektir (Mann, 2005; 304-311). Yüksek derecede “duygu işçiliği” gereklerinin, yüksek derecede “tükenme” yarattığı (Brotheridge ve Grandey, 2002; 18), ve işlerini yaparken olumlu bir ruhsal durum içinde olan çalışanların sonraki üç ay içinde daha az işe devamsızlık yaptıklarını ortaya koymuştur (Telman ve Ünsal, 2004; 74).

Diğer taraftan hissetmediği duyguları varmış gibi gösteren kişiden hizmet alan müşteri ise, deneyimleri ile bunu hissedebilecek ve bu durum ilişki kalitesini olumsuz etkileyebilecektir. Bunun için işe uygun insan istihdam etmenin yanı sıra, iş doyumunun sağlanarak ve sürekli kılınarak çalışanların iş yerinde göstereceği olumlu duygu durumlarının teşvik edilmesi önem kazanmakta ancak daha da önemlisi yapılan iş müşteri ile yoğun etkileşimi gerektiriyorsa istihdam edilen kişinin müşteri duygularına hitap edebilecek, gerçekten yardıma hazır ve gönüllü kişilik yapılarındaki kişilerden seçilmesi müşteri tatmini ve ilişkilerin kalitesinin yüksek algılanması bakımından önem kazanmaktadır. Yüksek iş doyumuna sahip çalışanlar da gerçekten mutlu birer çalışan olacaklarından, onların yüzeysel ve aldatıcı bir şekilde ortaya koymaları gereken olumlu duygu ifadelerine ihtiyaçları olmayabilecektir.

Müşterilerden gelen aşırı taleplerden bunalan, bıkan ve duygusal boğuşmalar yaşayan pek çok hizmet veren işgören, duygu işini, “yaptıkları işi, müşteri ile birlikte yürütebilmek için kendilerinin işini kolaylaştıran” bir unsur olarak gördüklerini ifade etmektedirler (Smith ve Gray, 2000; 41-48). Duygusal boğuşma hissedildiğinde ise müşterinin duygularına odaklanmak zorlaşabilecek ve ilişki kalitesi bundan olumsuz etkilenecektir. Bu nedenle duygu işçiliği tercih edildiğinden değil, ya gerçekten istendiği için veya mecbur kalındığı için veya yapılacak en doğru şey olduğuna inanıldığı için de uygulanabilmektedir (Mann, 2005; 309).

Diğer taraftan tüketici duyguları, hizmet işletmelerinde bu kadar önemli olmasına, müşteri ve çalışan etkileşiminde kritik rol oynamasına; hizmet karşılaşmalarında ve hizmet ilişkilerinde, hizmet kalitesinin yönetimi açısından anahtar unsur olmasına ve tüketim duygusunun, özellikle tüketim deneyimi esnasında ortaya çıkan, duygusal tepkiler setine dayanmış olmasına rağmen, henüz üzerinde yeterli deneysel çalışmalar yapılmamıştır (Wong, 2004; 366-369). Ancak Wong, duyguların, bilişsel unsurlar üzerinde başlıca etkisini

göstermekte, tatminin, hem duygular hem de bilişsel unsurlar tarafından etkilendiğini ortaya koymakta ve pozitif duygulardan ziyade, negatif duyguların tatmin/tatminsizlik konusunda daha kuvvetli etkide bulunduğunu, negatif duyguların daha kalıcı etki yaratmasından dolayı ise değiştirilmesinin çok daha güç olduğunu vurgulamaktadır (Wong, 2004; 366-367).

#### 4. 2. Kişilik Yapılarının İlişki Kalitesine Etkisi

İşgörenin işe uygun bilgi ve yeteneğinin yanı sıra, “makul/anlaşmaya dönük” kişilik yapılarının mevcudiyetinin, örgütlerde özellikle daha fazla işbirliği ve daha iyi bir kişilerarası ilişkiler için gerekli olduğu belirtilmektedir (Mooradian vd. , 2006; 526). Bu şekilde tanımlanan kişiler ise daha fazla sıcak, arkadaşça, alçak gönüllü, daha yüksek düzeyde yaklaşılabilir ve hakimiyet kurma endişesi taşımayan kişiler olarak tasvir edilmekte ve kurumsal hedeflere daha büyük düzeyde kendini adama ve bu hedeflerin başarılmasında yardımcı olması söz konusudur (Mooradian vd., 2006; 527).

Diğer taraftan, ilişkilerde davranışları yönlendiren esas unsurun, karşılıklılık ilkesi olduğu göz önüne alındığında, karşılıklılık esasının, müşterinin kişisel bilgilerini açıklamasında, müşteriye motive ettiği ve müşteriler tarafından daha fazla canayakın ve yardımsever olarak algılanan işgörelere, müşterilerin, daha fazla kişisel bilgilerini açıkladıkları, insanların duygularını karşı tarafa daha fazla açabileceklerine olan inançlarının güçlü olduğu oranda ilişkiden daha fazla tatmin oldukları ortaya konulmuştur (Hansen, 2003; 575-577; Press, 2003; 94). Müşterinin kişisel bilgilerini sınır birim çalışanına daha fazla gönüllü olarak açması ise işletmenin pazarlama faaliyetlerindeki başarısı için ek bilgiler temin etmesi bakımından bir avantaj sağlayabilecektir.

#### 4. 3. Kültürel Farklılıklar ve İlişki Kalitesi

Duygular çok çeşitli görünüşleri ile kişilerarası iletişimi ve kişilerarası uyumu olumlu veya olumsuz olarak etkileyebildikleri gibi, kültürlerarası hizmet alış-verişlerinde de aynı etkiler söz konusu olabilecektir. Duyguların yüzeysel gösterimini, kontrol altına alınarak gösterimi veya gerçek olumlu duyguların gösterimi, bireyselci kültürlerde ve toplulukçu kültürlerde farklı mekanizmaların devreye girerek farklı davranış kalıplarının ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Yaygın görüş olarak Doğu Asya kültüründe duygusal ifadelerin daha az, Batı ülkelerinde ise daha fazla olarak kullanıldığı ve gösterildiği söylenebilir (Kang vd. , 2003;1599). Bu duruma neden olarak ise Asya kültüründe kısıtlanmış/ yasaklanmış duygusal ifadelerin varlığı gösterilmektedir. Toplulukçu kültürlerde duyguların yönetimi özel bir anlam ifade etmekte, grup içindeki uyumun sürdürülmesi öncelik taşımaktadır. Buna karşın bireyselci kültürlerde ise duyguların direkt olarak ifade edilmesi, dolaysız olarak beyan edilmesi teşvik edilmektedir. Bu nedenle içten gelen duyguların ifadesi, bireyselci kültürlerde, iyi bir ilişkinin sürdürülebilmesi için, toplulukçu kültürlere göre daha kolay olurken, toplulukçu kültürlerde bireylerin duygularını kontrol altında tutması iyi bir ilişkinin

sürdürülmesi için önemli olmaktadır (Kang vd., 2003;1599). Bu durum toplulukçu kültürlerdeki yasaklanmış/kısıtlanmış duygusal ifadelerin varlığı nedeniyle olsa da ve toplulukçu kültürlerde kişilerin gerçek duygularını bastırması anlamına gelse de, bu kültür içindeki ilişkilerde, kişinin kendisine ve kendi duygularına değil de, karşısındakinin duygularına odaklanmasına neden olabilecektir. Diğer taraftan, aynı kültürde yetişmiş kişi için (mevcut normlardan ve değerlerden dolayı) duyguların bastırılarak ifade edilmesi onun duygusal bir uyumsuzluğa düşmesine engel de teşkil edebilir.

Bundan başka, eğitim seviyesi, gelir düzeyi ve kültürel değerleri bakımından birbirine benzerlikleri az olan heterojen toplumlarda (gruplarda) ilişkinin ve güven seviyesinin daha düşük olduğu bildirilmiştir (Dressler, 1998; 5; Lewis ve Weigert, 1985; 981). İnsanlar, kendilerine yakın hissettikleri ve sevdikleri diğer insanlar ile iletişime daha fazla girmekte ve bu ilişkiden daha yüksek derecede tatmin olabilmektedirler (Hansen, 2003; 575). Yapılan bir araştırmaya göre, bireylerin, sosyal ve kültürel olarak kendilerine benzer veya yakın buldukları kişilerden hizmet almaları, onların hizmetten duydukları tatmini daha yüksek algılamalarına, daha fazla güven duymalarına ve iletişimden daha yüksek derecede memnun kalmalarına neden olmaktadır (Somnath vd. , 2003; 1713-1719). Buradan da anlaşılabilir gibi, aynı kültür içinde gerçekleşen hizmet alış-verişlerinde, duyguların çakışması nedeniyle müşteri daha fazla tatmin olabilecek, hizmet veren ise duygularını daha rahat bir şekilde, gerçekte olduğu gibi ortaya koyabilecek, duygusal uyumsuzluk ve boğuşma hissi daha asgari seviyede kalabilecek ve ilişki kalitesinin daha yüksek algılanması mümkün olabilecektir.

## 5. SONUÇ

Müşterinin hizmet satın alması esnasında ve sonrasında çeşitli tipte duygular açığa çıkacaktır. Özellikle müşteri-işgören etkileşiminin yüksek olduğu hizmetlerde sınır birim işgöreninin hem kendi duygularını hem de müşterinin duygularını yönetebilmesi "ilişki kalitesi" açısından önem taşımaktadır. Ancak diğer taraftan duygulara yönelik olarak hizmet görmek, özellikle hizmet verenin kendinde var olmayan olumlu duyguları takınarak hizmet görmesi, zamanla işgöreni yıpratıcı ve işe ve/veya kendisine yabancılaşma ve tükenme baş gösterebilecektir. Yöneticilerin, sınır birimde işgören personele özel bir önem vermesi, iş doyumlarının sağlanması, hatta ekstra yetkilerle donatılması, işgörenin müşteri ile iletişimini olumlu etkileyebilecek ve müşteriler tarafından ilişki kalitesinin yüksek algılanmasına neden olabilecektir. Sınır birim işgörenlerinin duygu ağırlıklı işçiliği, onların insan ilişkileri bakımından daha iyi donatılmasını gerektirmekte ve sınır birimde çalışacak işgörenlerin işe alınırken, duygulara yönelik hizmet verip veremeyeceğinin önceden belirlenmesi özel bir önem arz etmektedir. Çünkü sınır birim çalışanı müşterilere karşı işletmeyi en iyi temsil etmesi gereken kritik bir konumda hizmet vermekte ve müşterinin algıladığı ilişki kalitesinin düzeyini ciddi bir biçimde etkileyebilmektedir. Bu nedenle bu kavramsal çalışmanın, gelecekte uygulamalı çalışmalarla desteklenmesi önem arz etmektedir.

## KAYNAKÇA

Akgeyik T. , (1997), "Kamu Hizmetlerinde Yeni Kalite Anlayışı", Celal Bayar Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi, Sayı, 3, ss, 2-9

Bagozzi R. P. , M. Gopinath, P. U. Nyer, (1999), "The Role of Emotions in Marketing", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol, 27 (2), ss, 184-206

Bakker, M., R. T. A. J. Leenders, S. M. Gabbay, J. Kratzer, J. M. L. Van Engelen, (2006), Is Trust Really Social Capital? Knowledge Sharing in Product Development Projects, The Learning Organization, Vol, 13, s, 594-605

Beatson, A., I. Lings, (2008), Employee Behaviour and Relationship Quality: Impact on Customers, Service Industries Journal, Vol, 28 (2), s, 211-223

Berry L. L. , (1995), "Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspective", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol, 23 (4), ss, 236-245

Bhote K. R. , (1996), Beyond Customer Satisfaction To Customer Loyalty, AHA Publishing, NewYork, U. S. A.

Bitner M. J. , B. H. Booms, M. S. Tetreault, (1990), "The Service Encounter:Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", Journal of Marketing, Vol, 54, ss, 71-84

Bolton S. C. , (2001), "Changing Faces:Nurses as Emotional Jugglers", Sociology of Health and Illness, Vol, 23 (1), ss, 85-100

Brotheridge M. C. , A. Grandey, (2002), "Emotional Labor and Burnout:Comparing Two Perspectives of "People Work", Journal of Vocational Behavior, Vol, 60, ss, 17-39

Brotheridge C. M. , R. T. Lee, (2003), "Development and Validation of the Emotional Labor Scale", Journal of Occupational and Organisational Psychology, Vol, 76 (3), ss, 365-379

Cheng, J. H. , F. Y. Chen, Y. H. Chang, (2008), Airline Relationship Quality: An Examination of Taiwanese Passengers, Tourism Management, Vol, 29, s, 487-499

Chu H. L. K. , S. K. Murrmann, (2005), "Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale", Tourism Management, ss, 1-11

Cohen D. , L. Prusak, (2001), Kavrayamadığımız Zenginlik; Kuruluşların Sosyal Sermayesi, Çev. A. Kardam, MESS Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Acar Matbaacılık, İstanbul

Crosby L. A. , N. J. Stephens, (1987), "Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention and Prices in the Life Insurance Industry", Journal of Marketing Research, Vol, 24, November, ss, 404-415

Crosby L. A. , K. R. Evans, D. Cowles, (1990), Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective, Journal of Marketing, Vol, 54, s, 68-81

Diefendorff M. J. , M. H. Croyle, R. H. Gosserand, (2005), "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies", Journal of Vocational Behavior, Vol, 66, ss, 339-357

Dressler G. , (1998), Management:Leading People and Organizations in the 21. Century, New Jersey, Prentice-Hall Inc

Fukuyama F. , (1998), Güven, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Birinci Basım, Çev: A. Buğdaycı, Ankara

Fynes, B., S. DeBurca, D. Marshall, (2004), Environmental Uncertainty, Supply Chain Relationship Quality and Performance, Journal of Purchasing and Supply Management, Vol, 10, s, 179-190

Geykens I. , J. B. E. M. Steenkamp, N. Kumar, (1999), "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships", Journal of Marketing Research, Vol, 36, May, ss, 223-238

Glomb T. M. , M. J. Tews, (2004), "Emotional Labor:A Conceptualization and Scale Development", Journal of Vocational Behavior, Vol, 64, ss, 1-23

Grandey A. , (2000), "Emotion Regulation in the Workplace:A New Way to Conceptualise Emotional Labor", Journal of Occupational Health Psychology, Vol, 5, ss, 95-110

Grandey A. A. , G. M. Fisk, A. S. Mattila, K. J. Jansen, L. A. Sideman, (2005), "Is "Service With a Smile" Enough? Authenticity of Positive Displays During Service Encounters", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol, 96, ss, 38-55

Hansen H. , (2003), "Antecedents to Consumers' Disclosing Intimacy With Service Employees", Journal of Service Marketing, Vol, 17 (6), ss, 573-588

Hart W. C. , M. D. Johnson, (1999), "Growing The Trust Relationship", Marketing Management, Vol, 8 (1), ss, 9-17



Henning-Thurau T. , A. Klee, (1997), "The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention:A Critical Reassessment and Model Development", *Psychology and Marketing*, Vol, 14 (8), December, ss, 737-764

Holmlund M. , (2001), "The D&D Model:Dimensions and Domains of Relationship Quality Perceptions", *The Service Industries Journal*, Vol, 21 (3), ss, 13-36

Huntley, J. K. , (2006), Conceptualization and Measurement of Relationship Quality: Linking Relationship Quality to Actual Sales and Recommendation Intention, *Industrial Marketing Management*, Vol, 35, s, 703-714

Hoyer, W. D., D. J. MacInnis, (1997), *Consumer Behavior*, Boston, Houghton Mifflin

Jordan P. J. , N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel, (2003), "The Case for Emotional Intelligence in Organizational Research", *Academy of Management Review*, Vol, 28, ss, 195-202

Kang, S.M., P. R. Shaver, S. Stanley, K. H. Min, H. Jin, (2003), Culture-Specific Patterns in the Prediction of Life Satisfaction: Roles of Emotion, Relationship Quality, and Self-Esteem, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol, 29, s, 1596-1608

Kılıç S. , A. Göksel, (2007), "Tüketici Davranışları:İndirim Kartlarının Tüketici Satın Alma Karar Süreci Üzerindeki Etkisine Dair Ampirik Bir Çalışma" ([www.gazi.edu.tr/web/agoksel/akademikcalismalar/MKLindirimkartlari.pdf](http://www.gazi.edu.tr/web/agoksel/akademikcalismalar/MKLindirimkartlari.pdf) ), ss, 10-11

Kim, W. G. , Y. Cha, (2002), Antecedents and Consequences of Relationship Quality in Hotel Industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol, 21, s, 321-338

King C. A. , J. G. Garey, (1997), "Relational Quality in Service Encounters", *International Journal of Hospitality Management*, Vol, 16 (1), ss, 39-63

Lages, C., C. R. Lages, L. F. Lages, (2005), The REQUAL Scale: A Measure of Relationship Quality in Export Market Ventures, *Journal of Business Research*, Vol, 58, s, 1040-1048

Leisen B. , M. R. Hyman, (2004), "Antecedents and Consequences of trust in a service provider", *Journal of Business Research*, Vol, 57 (9), ss, 990-999

Lewis J. D. , A. Weigert, (1985), "Trust As a Social Reality", *Social Forces*, Vol, 63 (4), ss, 967-985, aktaran, Özbek F. , (2003), "İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi", ([www.isguc.org.tr](http://www.isguc.org.tr)), *Cilt*, 6, Sayı, 1, s, 6

Liljander V. , T. Strandvik, (1997), "Emotions in Service Satisfaction"International Journal of Service Industry Management, Vol, 8 (2), ss, 148-169

Mann S. , (2005), "A Health-Care Model of Emotional Labour:An Evaluation of the Literature and Development of a model", Journal of Health Organization and Manegement, Vol, 19 (4/5), ss, 304-317

Mooradian, T. B. Renzl, K. Matzler, (2006), Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing, Management Learning, Vol, 37 (4), s, 523-540

Naude, P., F. Buttle, (2000), Assessing Relationship Quality, Industrial Marketing Management, Vol, 29, s, 351-361

Oliver R. L. , R. T. Rust, S. Varki, (1997), "Customer Delight:Foundations, Findings, and Managerial Insight", Journal of Retailing, Vol, 73 (3), ss, 311-336

Örs H. , (2007), "Hizmet Sektöründe Rekabet Stratejisi Aracı Olarak İlişki Kalitesi:Ölçülmesi ve Müşteri Memnuniyeti İle İlişkisi", Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı, 20, ss, 51-65

Panagopoulou E. , A. Montgomery, A. Benos, (2006), "Burnout in Internal Medicine Physicians:Differences Between Residents and Specialists", European Journal of Internal Medicine, Vol, 17, ss, 195-200

Press I. , (2003), "Patient Satisfaction With the Outpatient Experience; How Does Your Organization Measure Up?", Healthcare Executive, May/June

Rauyruen, P., K. E. Miller, (2007), Relationsihp Quality as a Predictor of B2B Customer Loyalty, Journal of Business Research, Vol, 60, s, 21-31

Roberts K. , S. Varki, R. Brodie, (2003), "Measuring The Quality of Relationships in Consumer Services:An Emprical Study", European Journal of Marketing, Vol, 37 (1/2), ss, 169-196

Sennett R. , (2002), Karakter Aşınması, Yeni Kapitalizmde İşin Kişilik Üzerindeki Etkileri, Çev. Barış Yıldırım, Ayrıntı Yayınları, İstanbul

Smith P. , D. Gray, (2000), "The Emotional Labour of Nursing:How Student and Qualified Nurses Learn to Care, South Bank University, London, aktaran, Mann S. , (2005), "A Health-Care Model of Emotional Labour:An Evaluation of the Literature and Development of a model", Journal of Health Organization and Manegement, Vol, 19 (4/5), ss, 304-317

Somnath S. , J. J. Arbelaez, J. Cooper, A. Lisa, (2003), "Patient-Physician Relationships and Racial Disparities İn the Quality of Health Care", American Journal of Public Health, Vol, 93 (10), ss, 1713-1719

HİZMET İŞLETMELERİNDE YÜKSEK İLİŞKİ KALİTESİNE ULAŞILMASINDA  
SINIR BİRİM İŞGÖRENLERİNİN DUYGU İŞÇİSİ OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ

Steiber S. R. , W. J. Krowinski, (1990), Measuring and Managing Patient Satisfaction, AHA American Hospital Publishing, Inc. , An American Hospital Association Company

Storbacka K. , T. Strandvik, C. Grönroos, (1994), "Managing Customer Relationships for Profit:The Dynamics of Relationship Quality", International Journal of Service Industry Management, Vol, 5 (5), ss, 21-38

Telman N. , P. Ünsal, (2004), Çalışan Memnuniyeti. 1. Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul

Thomas R. K. , (2003), "Treating Patients Like Customers", Marketing Health Services, Vol, 23 (2), ss, 38-43

Tseng, Y. M. , (2005), How Can Marketing Tactics Build Behavioral Loyalty?, The Business Review, Vol, 3, s, 298-302

Uyguç N. , (1998), Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi; Stratejik Bir Yaklaşım, Dokuz Eylül Yayınları, 1. Baskı, Aralık, İzmir

Visser M. R. , E. M. Smets, F. J. Oort, (2003), "Stres, Satisfaction and Burnout Among Dutch Medical Specialists, Canadian Medical Association Journal, Vol, 168 (3), ss, 271-276

Vitello-Cicciu J. M. , (2003), "Innovative Leadership Through Emotional Intelligence", nursing Management, Vol, 34 (10), ss, 28-34

Willem, A. H. Scarbrough, (2006), Social Capital and Political Bias in Knowledge Sharing: An Exploratory Study, Human Relations, Vol, 59 (10), s, 1343-1370

Wong A. , (2004), "The Role of Emotional Satisfaction in Service Encounters", Managing Service Quality, Vol, 14 (5), ss, 365-376

Woo, K-Shing, C. T. Ennew, (2004), Business-to-Business Relationship Quality: An IMP Interaction Based Conceptualization and Measurement . European Journal of Marketing, Vol. 38 (9/10), s, 1252-1271

Yoon M. H. , J. Suh, (2003), "Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees", Journal of Business Research, Vol, 56, ss, 597-611

Zapf D. , (2002), "Emotion Work and Psychological Well-Being:A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations", Human Resource Management Review, Vol, 12, ss, 237-268.