



# Turizm Akademik Dergisi

## Tourism Academic Journal

www.turizmakademik.com



## Konaklama İşletmelerinde Şikayet Yönetimi: Müşteri – İşgören İletişiminde Sözsüz İletişim Konusunda Bir Model Önerisi\*

Uğur KILINÇ<sup>a</sup>

<sup>a</sup> *Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, BURDUR*

### Öz

Hizmet işletmelerinde yoğun olarak yaşanan müşteri işgören etkileşimi, müşteri tatmini, iyileştirme stratejilerinin etkinliğini ve kulaktan kulağa iletişimi etkilemektedir. İşgören müşteri etkileşimi içerisinde kendine has bir dile sahip olan sözsüz iletişimin yeri kritik önem taşır. Özellikle şikayet yönetim sürecinde müşterinin istediği cevabın sadece söz ile verilmesi mümkün gözükmediğinden sözsüz iletişimin, iyileştirme stratejilerine ve müşterilerin kendi aralarındaki iletişime etkisi kaçınılmazdır. Literatürdeki çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada şikayetin konusu ve işgörenlerin sözlü ifadeleri üzerine yoğunlaşmak yerine, sözsüz iletişim bileşenlerinin, iyileştirme stratejilerine ve olumsuz kulaktan kulağa iletişime etkisi incelenmiştir. Çalışma sonuçları arasında, müşterilerin yarısından fazlasının (%60) hatanın kaynağı olarak işletmeyi sorumlu tuttuğu, etkileşim tatmininin en fazla empati faktöründen etkilendiği, iletişim tatmininin en fazla ses faktöründen etkilendiği ve kulaktan kulağa iletişimin en fazla empati faktöründen negatif yönlü etkilendiği tespit edilmiştir. Ayrıca, işgörenin telafi sürecinde müşteriye söyledikleri ve söyleyiş şeklinin, işgörenin azarlar gibi konuşmamasının, durumu anlamak için soru sormasının, duygularını kontrol etmesinin işgören ve müşteri iletişimini pozitif yönlü etkilediği çalışmanın diğer bulguları arasındadır. İşgörenlerin yüz hareketleri iletişim tatminini pozitif yönlü etkilerken müşterinin ağızdan ağza iletişimini azaltmaması çalışmanın ilginç bulguları arasındadır. Araştırma, sözsüz iletişimin önemini vurgulaması açısından literatüre ve sektöre ışık tutacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Sözsüz İletişim, Şikayet Yönetimi, Hizmet İyileştirme Stratejileri, Konaklama İşletmeciliği.

### Abstract

The interaction of employees and customers in service industries such as hospitality sector affects customer satisfaction level, service recovery evaluations and word of mouth. Nonverbal communication with its own words is in the heart of service interaction. Especially in the complaining process it looks impossible to satisfy customers just by word. Words have to support by the right nonverbal elements for the improvement of the relationship. It is impossible to ignore the nonverbal communication effects on recovery strategies and word of mouth. Despite its significance, effects of nonverbal communication in these subjects have been inadequately investigated. Only a limited empirical research has focus on nonverbal communication effects in service interaction with handling its just one variable like "smiling effects". The other findings of the study is that the way the employee tells and words they used, asking questions to understand the situation and controlling his feelings positively affect employee and customer communication. While the facial movements of the employees affect communication satisfaction in a positive way, it is among the interesting findings of the study that the client does not reduce the communication of the mouth. This study explored the subjects in an holistic way which was necessary to fill the gap in the existing literature.

**Keywords:** Nonverbal Communication, Complaint Management, Service Recovery, Hospitality Administration.

JEL CODE: C83, M19

*Makalenin Geçmişi:*

Gönderim Tarihi : 31.12.2018

Düzeltilme : 05.02.2019

Kabul : 17.02.2019

Makale Türü : Araştırma Makalesi

Kılınç, U. (2019). Konaklama İşletmelerinde Şikayet Yönetimi: Müşteri-İşgören İletişiminde Sözsüz İletişim Konusunda Bir Model Önerisi, *Turizm Akademik Dergisi*, 6 (1), 189-204.

\* Bu çalışma yazarın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda hazırladığı doktora tezinden üretilmiştir.

\*\* Sorumlu yazar e-posta: ugurkilinc@mehmetakif.edu.tr

## GİRİŞ

Hizmetin önceden denenememesi, üretim ve tüketimin aynı anda oluşması gibi faktörler konaklama işletmelerinde problemin yaşanmasını ve problem sonrasında şikayetin oluşmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Literatürde sözsüz iletişim ile ilgili yapılan çalışmalar çoğunlukla yüzyüze iletişim sürecinde sevgi gibi duyguların nasıl ifade edildiği ile ilgilidir (Croes, Antheunis, Schouten & Kraemer, 2018). Şikayetler, hizmet sağlayıcısının, hizmeti alana karşı suç işlemiş olduğunu ya da yanlış davrandığını gösterir (Feldman, 2018). Hizmet üreten işletmelerde, müşterinin geçirdiği her an, hizmet anıdır ve hizmet anında müşteri beklentisi kimi zaman yeterince karşılanamayabilir. Bu durum müşteri şikayet yönetim sisteminin rekabet gücünü ve müşteri tatminini arttırmak isteyen işletmeler tarafından kullanımını bir zorunluluk haline getirmektedir (Eldeen, 2018).

Konaklama işletmelerinde yapılan araştırmalarda, işgörenin şikayet çözüm sürecinde sergilediği tavrın müşterilerin geri dönüş oranını etkileyen temel faktörlerden olduğu vurgulanmaktadır (Eccles & Durand, 1998). Hoffman & Chung'un (1999) çalışmalarında, her hangi bir iyileştirme stratejisi uygulamayan işletmelerin, müşterilerinin % 15 ile % 20'sini her yıl kaybettikleri belirtilmekte ve hizmet iyileştirme stratejilerinin önemi vurgulanmaktadır. Hoffman, Kelley & Rotalsky (1995) yaptığı çalışmalarında, iyileştirme stratejilerinin müşterilerin geri dönüş oranını % 75'in üzerinde olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir.

İşgörenlerin, müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini iletişimdeki ipuçlarından okuyabilmesinin önemi kadar müşterinin sunulan telafiyle ilgili işgörenin yüz hareketlerinden çıkardığı "samimiyet ve güvenilirlik" sözsüz iletişim unsurlarının şikayet süresinde incelenmesini gerekli kılmaktadır (Taute, Heiser & McArthur, 2011). Önerilen iyileştirme stratejisinin müşteriye kabul edilmesi, müşterinin öneren kişiyi ne kadar güvenilir ve samimi bulduğuna bağlı olduğundan, müşteriye iletilen sözsüz iletişim ipuçlarını doğru okumak ve buna uygun düşen iletişim biçimiyle yanıt vermek etkileşimi başarılı kılacaktır. Sosyal psikoloji ve iletişim literatüründen yararlanılarak hizmet süreci boyunca işgörenler ve müşteriler arasındaki sözsüz iletişimin, iyileştirme stratejilerinin ve kulaktan kulağa iletişimin anlaşılması, pazarlama literatürü açısından önemli bir bulgu olacaktır (Sundaram, Mitra & Webster, 1998). Bu düşünceler doğrultusunda bu çalışma, müşteriye sözlü iletilen iyileştirme ifadeleri dışında, müşterinin memnuniyetinin ve kulaktan kulağa iletişim niyetlerinin sözsüz iletenlerden etkileneceği düşüncesi ile sözsüz iletişim boyutlarının iyileştirme tatminini doğrudan, kulaktan kulağa iletişimi ise iyileştirme tatmini üzerinden dolaylı olarak etkileyeceğini öne sürmektedir.

## KURAMSAL ÇERÇEVE

### Konaklama İşletmelerinde Kullanılan İyileştirme Stratejileri

İşletmeler müşteri beklentisini karşılayamadığı zaman müşteriyi geri kazanmak için geliştirilen stratejiler olarak tanımlanan hizmet iyileştirme stratejileri tüketicilerin algılarına bağlı olarak tatmini etkileyecektir (Azemi, Oziem, Howel & Ct-Lancaster, 2019). Bir hizmet hatası olduğu zaman, işletmenin cevabı, müşterilerin rakip işletmeye yönelmesini önleyici, durumu ve işletmeye bağlılığı düzeltici, müşteri tatminini onarıcı potansiyele sahip olmalıdır (Smith, Bolton & Wagner, 1999). Hangi durumda hangi iyileştirme stratejisinin daha etkili olacağı konusunda dikkat edilmesi gereken hususlardan birisi şikayet nedeninin müşteri gözündeki önemidir (McDougall & Levesque, 1998).

Hizmet işletmelerinde kullanılan iyileştirme stratejileri "işletmenin hiçbir şey yapmamasından" problemin çözümü için "ne gerekiyorsa yapmasına" kadar gidebilmektedir (Sing, 1988; McDougall & Levesque, 1998).

### Sözsüz İletişim ve Bileşenleri

Sözsüz iletişim, tüm iletişim sürecinin üçte ikisini oluşturan, sözsüz iletişim ipuçlarını gönderme ve alma sürecinden oluşan bir iletişim şekli olarak kabul edilir (Fesharaki, 2019). Diğer bir ifadeyle, mesajların dilsel olmayan öğelerle aktarımına sözsüz iletişim adı verilir (Cowell & Stannley, 2005). Sözsüz iletişimin içerisinde yer alan eylemler aslında yetersiz bilinç kontrolünün bir unsuru olarak değerlendirilebilir (Fiquer, Moreno, Brunoni, Barros, Fernandes & Gorenstein, 2018). İletişim sırasında sözsüz iletişim unsurları, kişinin duygularının derecesini karşındakine bildirmek için de kullanılmaktadır. Sözsüz iletişim üzerine yapılan çalışmalar, güven duygusunun özellikle yüz ifadelerinden etkilendiğini göstermektedir. Özellikle satın alma davranışlarını inceleyen çalışmalar başarılı satıcı ve alıcı iletişimi için sözsüz iletişimin ipuçlarından faydalanılmasını gerekli bulmaktadır (Taute, Heiser & McArthur, 2011).

İletişim sürecinde sözsüz iletişim bileşenleri, mesajı alan kişinin algısında kritik bir öneme sahiptir. Sözsüz iletişim sürecinde kullanılan bileşenler literatürde dört ana başlık altında toplanmaktadır. Bu bileşenler i) *-kinesics-* beden dili, ii) *-paralanguage-* sesin kullanımı, iii) *-proxemics-*, uzaklık ve duruş iv) *-pyscial apperance-* dış görünüşür.

**Beden dili -kinesics:** Kinesiks, "hareket" anlamına gelen Yunanca *kinein* kelimesinden türemiştir. Vücut hareketleri, posture -duruş-, göz kontağı ve mimikler

kinesiks içerisinde değerlendirilir (Gass & Seiter 2003). Kişilerarası etkileşim içerisinde göz kontağı, kafa hareketleri, el sıkma, gülümseme güçlü iletişim sinyallerindedir (Sundaram Mitra & Webster, 1998). Gülümseme ile süslenmiş göz kontağı, iletişim içerisinde bulunmaktan mutlu olduğunun bir göstergesi olarak görülmektedir. İletişim süresinin % 75 ile %85'inde göz temasının kurulmasının iletişimi güçlendireceği belirtilmektedir (Chaney & Green; 2006). **Mimikler** beden dili içerisinde özel bir öneme sahiptir. İletişim içerisinde vücut hareketleri ile desteklenmeksizin, sadece mimikleri kullanarak hoşla gitme, anlaşma ve sempati derecelerini bireylere aktarmak mümkündür. Ancak bazı duygusal mesajlar ve duygunun şiddetini arttırmak için yüz hareketlerinin diğer vücut hareketleri ile desteklenmesi gereklidir (Devito, 2002). Mimikler sayesinde, duygular ve coşkular yüze yansyarak anlam bulmaktadır.

**Sesin kullanımı-Paralanguage:** iletişim sırasında ses tonunun, tonlama ve vurgulamaların, ses perdesinin önemli olduğu bilinmektedir. Sesle ilgili bileşenlerin özellikle iletişimde "güven" duygusunu etkilediği hem sürücü teorisinin (drive theory) sosyalliği kolaylaştıran kısmında hem de çalışmalarda vurgulanmaktadır (Kimble & Seidel, 1991; Sundaram Mitra & Webster, 1998).

**Uzaklık ve duruş -proxemics-:** Uzaklık ve duruş, kültürel antropolog Edward T. Hall tarafından "bireyin mesafelerini farkında olmadan nasıl ayarladığı ile ilgilidir". Kişisel katılım, olumlu etki, sosyal katılım ve mahremiyet konuları uzaklık ve duruş ile yakından ilişkilidir (Hall, 1963). Beden dili içerisinde uzaklık ve duruş kişiler ile iletişim kurarken uzaklığın dili olarak tanımlanmaktadır (Segerstrale & Molnar, 2018).

**Fiziksel görünüş:** Fiziksel görünüş iletişimde algıyı etkileyen faktörlerdendir. Chaiken (1979) fiziksel

güzelliğe sahip kişilerin daha çekici, samimi ve sıcak algılandıklarını savunmaktadır. Sosyal psikoloji literatüründe fiziksel çekicilik ve algı konusunda bireylerin genellikle, "güzel olan aynı zamanda iyidir" önyargısına sahip oldukları belirtilmektedir. Kıyafetler, fiziksel görünüşün bir parçasıdır. Ancak, kıyafet hiçbir zaman konuşmacının dikkatini dağıtmamalı ya da mesajın etkisini azaltmamalıdır (Chaney & Green; 2006).

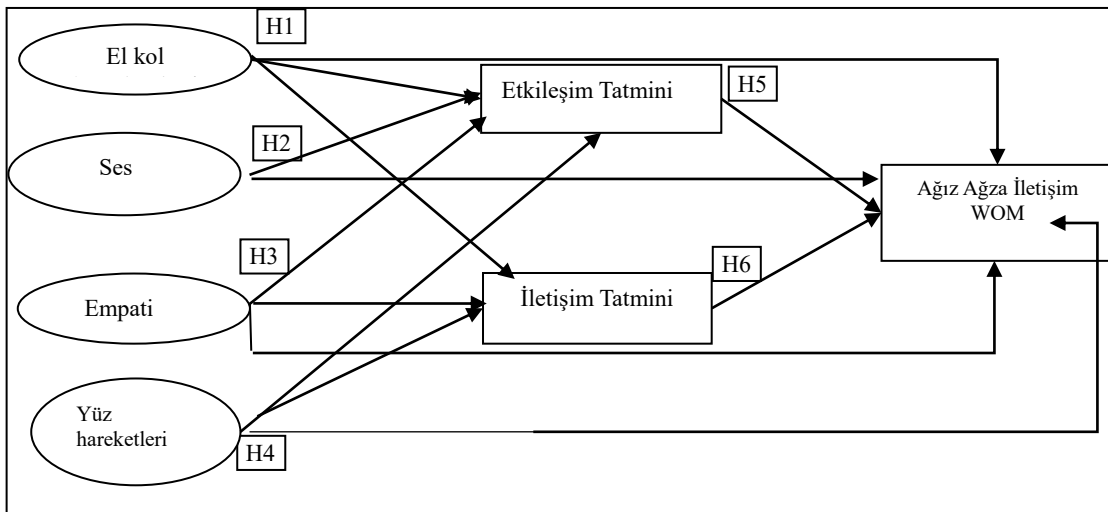
## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Literatürde yer alan müşteri şikayet davranış modellerinde (Eşkinat, 2009), iletişim modellerinde (Shannon ve Weaver modeli, Laswell modeli ve Newcomb modeli) ve teorilerinde (atıf teorisi) sözsüz iletişim konusunda bir takım eksikliklerin olduğu göze çarpmaktadır. Özellikle, şikayet sürecinde müşteri-işgören duyuşsal etkileşim süreci modellere dahil edilmemiştir.

İlgili literatürdeki bu eksikliği gidermek amacıyla müşterinin gözünden empati, duyuşsal kontrol, duyuşsal duyarlılık, duyuşsal anlatımcılık, müşteri duyguları, duygusal bulaşma, iyileştirme stratejileri, kulaktan kulağa iletişim ve müşterinin çözüm sürecinden tatmini içeren bir model geliştirilmiştir.

Literatür incelenmesi sonucu, telafi sürecinde müşterilerin sunulan herhangi bir telafi önerisini değerlendirirken öneriyi sunanın samiyetini ve güvenilirliğini de değerlendirdikleri tespit edilmiştir (Sommers, Greeno & Boag, 1989). El kol hareketleri faktöründe yer alan kollarını göğsünde kavuşturma davranışı, müşterilerde iletişim engeli olarak kabul edilerek etkileşim tatmini olumsuz yönde etkileyebileceği tahmin edilmektedir.



Şekil 1: Araştırma Model Önerisi ve Hipotezler

Ayrıca, konuşma sırasında el kol hareketlerinin aşırı kullanımı, müşteride rahatsızlık ya da sabırsızlık belirtisi olarak algılanabilir (Mutlu, 2006). Bu durum, el kol hareketlerini uygulayan kişiye ya da sunduğu hizmete yönelik olumsuz bir değerlendirmeye yol açabilir. Ayrıca, sözsüz iletişimin içerisinde yer alan dinleme davranışları “göz kontağı”, “baş ile onaylama” ve “işgörenin müşteriye sırtını dönmemesi” davranışlarını içermektedir (Ford, 1999; Sundaram & Webster, 2000; Lemmink & Mattson, 2002). Dinleme davranışları içerisinde el kol hareketlerinin yer alıp almadığı önceki çalışmalarda incelenmemiştir. Bunun yanında, işgörenin iletişim sırasında aşırı el kol hareketi kullanması müşterinin güven duygusunu zedeleyebilir (Karaköse, 2005). Hizmet işletmelerinde müşteri işgören etkileşiminin temeli “güven” duygusuna dayalıdır (Groth, Gutek & Douma, 2001). El kol hareketlerine bağlı olarak müşterinin olumsuz kulaktan kulağa iletişiminin etkilenip etkilenmediği önceki araştırmalarda belirlenmemiştir. Belirtilen gerekçeler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H<sub>1a</sub>: El kol hareketleri arttıkça etkileşim tatmini azalır.

H<sub>1b</sub>: El kol hareketleri arttıkça iletişim tatmini azalır.

H<sub>1c</sub>: İşgörenin kullandığı el-kol hareketleri olumsuz kulaktan kulağa iletişim davranışlarını etkiler.

Müşterilerin, şikayet ve şikayet sonrası değerlendirmeleri adalet ve eşitlik teorilerinden etkilenmektedir (Mattila, 2001). Müşteri ve işgören ilişkilerinin müşteri gözündeki değeri olarak etkileşim adaleti –*interactional justice*- olarak tanımlanmaktadır (Bies & Shopiro, 1987). Etkileşim adaleti müşteri beklentilerinde ilk sırada yer almakta ve diğer adalet boyutlarını etkileyebilmektedir (Blodget, Hill & Tax, 1997). Şikayet yönetim süreci boyunca işgörenin kibar davranması ve sorunun çözümüne yardımcı olmaya çalışması etkileşim adaleti içerisinde yer alır. Süreç adaleti, sürecin kendisi ile ilgilidir. Sorunun ilk işgören tarafından kısa sürede çözülmesi süreç adaleti içinde yer alır. Sonuç adaleti çözüm sürecinin yararı ile ilgilidir (Mattila, 2001), müşterinin şikayetten kaynaklanan maddi ve manevi kayıplarından dolayı özür dilenmesi müşterinin sonuç algısını etkileyebilir. Adalet teorisi, müşteri ile işgören arasındaki iletişim kalitesinin temelini oluşturduğu düşünüldüğünde (Yüksel, 2008), literatürde bu konuda bir araştırma bulunmasa da, müşterilerin olumsuz kulaktan kulağa etkileşimi etkileyebilir. Yukarıda yazılan gerekçeler göz önünde tutularak, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H<sub>2a</sub>: İşgörenin telafi sürecinde ne söylediği ve nasıl söylediği etkileşim tatminini etkiler.

H<sub>2b</sub>: İşgörenin telafi sürecinde ne söylediği ve nasıl söylediği iletişim tatminini etkiler.

H<sub>2c</sub>: İşgörenin telafi sürecinde ne söylediğine ve nasıl söylediğine dikkat etmesi arttıkça, olumsuz kulaktan kulağa iletişim azalır.

Literatürde, hizmet anında işgören davranışlarının, işgörenlerin hizmet değerlendirme sürecinde etkisi olduğu yer almaktadır (Yüksel, 2008). Örneğin, hizmet sunumu sırasında işgörenlerin gülümsemek gibi duygularını yansıtan davranışlarda bulunması müşteriye olumlu yansımaktadır (Pugh, 2001; Luong, 2005). Duyguların bireyden bireye geçişi ya da mesajı gönderenin duygularının iletişim içindeki diğer birey tarafından yakalanabilmesi (Barsade, 2002) olarak tanımlanan “duygusal bulaşma” süreci müşterilerin kararlarında etkili olabilir. Hizmet anında yaşanan duygusal bulaşma, müşterilerin hizmet anı değerlendirmesini etkilemektedir (Thurau, Groth, Paul, & Gremler, 2006). Ancak bu konuda alan araştırması içeren çalışma sayısı oldukça azdır. Ayrıca, daha önce yapılan araştırmalar da, duygusal bulaşmanın özellikle mimikler ile karşı tarafa aktarıldığı belirtilirken (Gabbott & Hogg, 2000) duygusal bulaşmanın özür telafisine etkisi incelenmemiştir. Yukarıda belirtilen gerekçeler göz önüne alınarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H<sub>3a</sub>: İşgörenin müşteri duygularını okuyarak yansıtma becerisi arttıkça etkileşim tatmini artar.

H<sub>3b</sub>: İşgörenin müşteri duygularını okuyarak yansıtma becerisi arttıkça müşteri iletişim tatmini artar.

H<sub>3c</sub>: İşgörenin müşteri duygularını okuyarak yansıtma becerisi arttıkça olumsuz kulaktan kulağa iletişim azalır.

Müşterilerin, şikayetin çözüm süresine yönelik algıları ve sorunun ilk iletilen işgören tarafından çözülmesi şikayet yönetim sürecinin başarısını etkilemektedir (Kılınc, 2004). Literatürde işgörenlerin mimik kullanımının kullanılan hizmet iyileştirme stratejisinin etkinliğini arttırdığı belirtilmektedir (Yüksel, 2008). Mimik kullanımı müşteriye dinlenildiğini göstermenin bir yolu (McKechnie, 2007) olduğu gibi, özrün samimi algılanmasına da yol açabilir. Belki de, telafi sürecinde mimik kullanımı ve müşterinin dinlenmesi müşterinin olumsuz kulaktan kulağa iletişimde bulunma isteğini etkileyebilir. Deveci (2010) araştırmasında, mimik kullanımının olumlu kulaktan kulağa iletişimi etkilediğini savunmaktadır. Ancak, iletişim sürecinde işgörenlerin mimik kullanımının olumsuz kulaktan kulağa iletişime olan etkisi incelenmemiştir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H<sub>4a</sub>: İşgörenin telafi sürecinde kullandığı mimik ve dinleme becerileri arttıkça etkileşim tatmini artar.

H<sub>4b</sub>: İşgörenin telafi sürecinde kullandığı mimik ve dinleme becerileri arttıkça iletişim tatmini artar.

H<sub>4c</sub>: İşgörenin telafi sürecinde kullandığı mimik ve dinleme becerileri arttıkça olumsuz kulaktan kulağa iletişim azalır.

Şikayet yönetimi sürecinde, hatanın kısa zamanda çözümlenmesi gibi etkileşim tatmini ifadelerinin olumlu kulaktan kulağa iletişimi etkilediği literatürde belirtilmektedir (Webster & Sundaram, 2009). Ancak olumsuz kulaktan kulağa iletişimin öncü değişkenleri olumlu kulaktan kulağa iletişimden farklı olabilir. İnsanların olumsuz davranışlardan olumlu davranışlara oranla daha fazla etkilendiği ve olumlu davranışların zaten müşteri beklentileri içerisinde yer aldığı bilinmektedir (Şengül, 2009). Bu durum etkileşim tatmini ifadelerinin olumsuz kulaktan kulağa iletişim üzerindeki etkisinin incelenmesini gerekli kılar.

Şikayet, işgörene bildirildiği zaman işgörenin hemen özür dilemesi, müşteriye olumlu yönde etkilemekte ve müşterinin süreçten tatminini arttırmaktadır (Wirzt & Mattila, 2004). Özür telafisini içeren iletişim tatmininin olumsuz kulaktan kulağa iletişime etkisi araştırmalarda incelenmemiştir. Bütün bu belirtilen gerekçeler düşünüldükçe aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H<sub>5</sub>: Etkileşim tatmini arttıkça olumsuz kulaktan kulağa iletişim azalır.

H<sub>6</sub>: İletişim tatmini arttıkça olumsuz kulaktan kulağa iletişim azalır.

## Araştırmanın Veri Toplama Tekniği

### Ölçüm Aracının Geliştirilmesi

Şikayet sırasında personel davranışları ölçeği: Ölçeğin ilk bölümünde yirmi ifade ile ölçülen personel davranışları daha önce yapılan çalışmalarda kullanılan ölçek ifadeleri ve ikincil kaynaklarda yer alan ifadelerden derlenmiştir.

Ölçeğin ilk bölümünde yer alan yirmi ifadeden üç tanesi “duygusal bulaşma” ifadeleridir. “Duygulara önem verme, gülümsemeye karşılık verme, ilgisiz ve sıkılmış görünme” ifadeleri Hatfield, Cacioppo & Rapson’un (2005) “Duyguların İletişimi ve Duygusal Bulaşma” isimli yayınladıkları çalışmalarında kullandıkları ölçek ifadelerinin revize edilmesi sonucu oluşmuştur. Yüz ifadeleri ve vücut hareketleri içinde “avuçlarının tamamının açık olması, kollarını göğsünde kavuşturması, ağzını eliyle kapatması, konuşurken yakasını çekiştirmesi” ifadeleri yer almaktadır. Navotni’nin revize ettiği sosyal beceri envanterinin “sözsüz iletişim becerileri” ve Loton’un çalışması içinden seçilerek ve düzenlenerek ölçeğe konulmuştur (Loton, 2007). Literatürde em-

pati kavramının bir çok farklı teknikte ölçüldüğü görülmektedir. Daha önceki yıllarda gözlem ile ölçümünün mümkün olduğu düşünülen empati (Miller & Eisenberg, 1988), günümüzde farklı bakış açısına sahip olma yeteneği olarak ifadeleştirilip ölçülmektedir (Blake & Ganon, 2008). Costa & Glinie (2003) geliştirdiği ifadeler ile ölçülen empati Türkçeye çevrilip, revize edilerek “konuşurken müşteriye bakmaması, başıyla onaylamaması, vücudunun müşteriye dönük olması” ifadeleri ile ölçülmüştür.

Geriye kalan on ifade ise sosyal becerileri ölçmeye yönelik alt boyutlarından (duyuşsal anlatımcılık, duyuşsal duyarlılık ve duyuşsal kontrol) oluşturulmuştur. Duyuşsal duyarlılık; “gerektiği kadar müşteriye dinleyebilme, azarlar gibi konuşmama, sorunu kişisel algılama”, duyuşsal kontrol; “nasıl söylediğine dikkat etme, duygularını kontrol etme” duyuşsal anlatımcılık; ise “mimikleri kullanma, ne söylediğine dikkat etme, konuşurken rahat olma, hızlı konuşma” şeklinde ifadeleştirilmiştir. Literatürde bu ifadeleri kullanarak farklı katılımcı gruplarının sosyal beceri seviyelerini ölçen birçok çalışma bulunmaktadır (Çetin & Kuru, 2009; Loton 2007; Guarino, Roger & Olason, 2007; Arın, 1999).

**Müşteri duyguları ölçeği:** Sorunun iletilmesi ve çözüm sürecinde müşteri duyguları iki farklı duygu-sinirlenme ve üzülmek şeklinde ölçülmüştür. Bu ölçeğin yanıt kategorisi 5’li likert derecelemesine göre hazırlanmıştır.

**Hizmet iyileştirme stratejileri ölçeği:** Ölçekte, Boshoff tarafından geliştirilen ve altı boyutlu Recovstat ölçeği kullanılmıştır. İfadeler telafi –maddi kaybın karşılanması, telafide adil davranılması, telafiden tatmin -, iletişim -iletişim sırasında netlik, durumu anlamaya yönelik soru sorma, kibar davranma-, yetkilendirme – ilk işgören tarafından çözüm, yardımcı olmama, başkalarına yönlendirme-, geri bildirim – çözümle ilgili geri bildirimde bulunma, bilgilendirmenin uzun sürmemesi, kabul edilebilir sürede çözüm-, özür –özür dileme, maddi kayıptan dolayı özür- ve açıklama –durumla ilgili açıklama, durumla ilgili tatminkar açıklama- olmak üzere altı boyutla ilgilidir (Boshoff, 1999; Boshoff, Peelen, Hoogendoorn & Kraan, 2005). Her boyutta orijinal ölçekte yer alan ifadeler Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. İfadelerin sonuna “çözüm sürecinden tatmin oldum” eklenmiştir.

**Kulaktan kulağa iletişim ölçeği:** Hair ve meslektaşlarının kullandığı 9 ifadeli ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği üzerinde detaylı bir çalışma gerçekleştiren Lang (2010)’un geliştirdiği 6 ifade (daha fazla kişiye anlatma, başkalarına aktarmak için fırsat kollama, tüm detayları ile anlatma, olumsuz taraflarını anlatma, olumlu yönlerini anlatma, başkalarını buraya gelmelerini konusunda uyarma) ile ölçülmüştür.

**Müşterinin duyuşsal duyarlılık ölçeği:** Duyuşsal duyarlılık konusunda, Guarino ve meslektaşlarının çalışmalarında kullandıkları üç ifadeye katılıp katılmadıkları sorulmuştur (sınırlanmış ancak kontrol etmeye çalışıyordum, konuşurken işgören hareketlerine dikkat ediyordum, işgörenin duygularını anladım) (Guarino et. al, 2007).

### Evren, Örneklem ve Sınırlılıklar

Çalışmanın evrenini, “Türkiye’de yaşayan, konaklama işletmelerinde konaklama gücüne sahip olan, potansiyel turist olarak görülen ve turistik tüketim kararını kendisi verebilen kişiler” oluşturmaktadır. Araştırmanın geniş bir evreni vardır. Bu durum evren içerisinde örneklem seçimini zorunlu hale getirmiştir. Turistik deneyime sahip oldukları düşünülerek banka ve büyük holding çalışanlarının araştırmanın örneklem grubu içerisine dahil edilmesine karar verilmiştir. Banka ve Holding çalışanlarının konaklama işletmelerinin potansiyel müşteri grubunu oluşturdukları ön görüşmeler ile tespit edilmiştir. Biri Antalya’da birisi İstanbul’da olmak üzere iki farklı banka ve yine İstanbul’da bir holding ile görüşülerek ölçüm aracı kendilerine gönderilmiş ve isteyen çalışanların ve eşlerinin formu cevaplayıp araştırmacıya gönderebilecekleri belirtilmiştir. Antalya ve İstanbul’daki banka ve holding orta kademe yöneticilerin, araştırmaya katılmayı kabul etmeleri, zaman sınırlılığı olan araştırmada, bu iki şehrin seçilmesinde etkili olmuştur. Çalışmada 350 anket analiz edilmeye uygun bulunmuştur.

Bu çalışmada örneklem yerli turistler ile sınırlandırılmıştır. Bir diğer sınırlılık ise ölçüm aracındaki duygular ile ilgilidir. Araştırmacı sadece iki temel “sinirlenme, üzülmeye” duygularını araştırma kapsamına dahil etmiştir. Sözsüz iletişim içerisinde birçok bileşen yer almaktadır. Bu çalışmada sadece müşterilerin görerek fark edebildikleri sözsüz iletişim unsurlarına yer verilmiştir. Uzaklık ve dokunma davranışları (proxemic and haptic) ve fiziksel görünüş araştırma kapsamı dışındadır.

### Güvenilirlik ve Geçerlilik

Ölçümde kullanılan ölçeklerin güvenilirlik derecesinin öğrenilmesinde iç tutarlılık değeri saptanmıştır. Bulunan alfa değerlerinin ortalaması Numally tarafından yeni geliştirilen ölçekler için önerilen 0.5 alfa değerinin üzerindedir. SPSS paket programı yardımıyla gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonuçları; Müşteri şikayet davranışları ile ilgili Crombach alfa katsayısı: ,83; Duygular ile ilgili Krombach alfa katsayısı: ,68; Hizmet iyileştirme stratejileri ile ilgili Crombach alfa katsayısı: ,93, Kulaktan kulağa iletişim ile ilgili Crombach alfa katsayısı: ,69 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak; Crombach alfa katsayılarına bakıldığında ölçeğin güvenilir olduğu görülmektedir.

Çalışmada kullanılan ölçüm aracındaki ifadelerin daha önce kullanılan ölçeklerden alınması ve bu ölçeklerin bilim insanlarıncı kabul görmüş olması çalışmanın yapısal geçerliliğini sağlanmaktadır. Aynı zamanda araştırmada kullanılan faktör analizi de ölçülmek istenen yapının ölçüldüğünde nasıl gerçekleştiğini göstermesi bakımından yapısal geçerliliğe destek olur (Tavşancıl, 2006). Yapılan faktör analizleri sonucu personel davranışları ölçeğinin varyansın açıklama oranı % 67, 359, hizmet iyileştirme stratejilerinin toplam varyansı açıklama oranı % 66,9, kulaktan kulağa iletişimi ölçeğinin toplam varyansın açıklama oranı % 74,4 olduğu tespit edilmiştir. Toplam varyans oranlarının % 50’nin üzerinde olması araştırmada yapısal geçerliliğin sağlandığının ispatıdır (Grewal vd., 2003). İçerik geçerliliğinin sağlanması için sadece ölçüm aracının geliştirilmesi sırasında değil, araştırmanın her aşamasında uzmanların görüşlerine başvurulmuş, öneriler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Öntest çalışması yapılarak eşzaman geçerliliği koşulu sağlanmıştır. Çalışmanın ana bulguları ile araştırmacının çalışmaya başlarken bulmayı öngördüğü bulgular arasında birbirine tamamen zıt bir durum ortaya çıkmadığından ölçüm aracının öngörü -tahmini- geçerliliğinin de yüksek olduğu söylenebilir. Bu araştırmada geçerlilik için gereken önkoşullar sağlanmıştır. Dolayısıyla, bu araştırma geçerli ve güvenilir bir araştırmadır.

Ön test çalışması ölçeğin güvenilirliğini ve geçerliliğini arttırmaktadır (Finn, White & Walton, 2000). Ön test uygulamasına Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu seyahat işletmeciliği bölümü 4. sınıf öğrencileri ve öğretim elemanları katılımcı olarak seçilmiştir. Bu öğrenciler, 3. sınıf sonunda eğitim kapsamında Türkiye turuna çıkmışlardır. Türkiye’nin değişik bölgelerinde yaklaşık 35 konaklama işletmesinde konaklamalarından dolayı konaklama deneyimlerinin yüksek olması, bu öğrencilerin ön uygulama katılımcısı olmalarında etkili olmuştur. 73 öğrenci ve 3 öğretim üyesi ve 2 öğretim elemanından oluşan ön test sonucu çoğunluğu ifade aksaklığından kaynaklanan düzeltmeler, öneriler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Akademisyenlerden ön uygulama sorularını cevapladıktan sonra, form ile ilgili görüşlerini sözlü olarak belirtmeleri istenmiştir.

### Veri Analiz Teknikleri

Araştırmada ölçekte yer alan üç soru grubunun (personel davranışları, hizmet iyileştirme stratejileri ve kulaktan kulağa iletişim) kendi içinde aynı niteliği ölçen ifadelerin bir araya toplanması amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için her üç gruba ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, grup içinde birbirleri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek yeni faktörler (boyutlar) oluşturan çok değişkenli bir istatistiksel tekniktir (Büyüköztürk, 2007).

Faktör analizi uygulanırken ifadelerin yük değerleri için sınır değeri ,45 olarak kabul edilmiştir. Faktör yükü, 45'den küçük çıkan ifadeler analizden tek tek çıkartılarak analiz tekrar yapılmıştır. Ayrıca aynı anda iki faktöre giren ifadeler analizden çıkartılmıştır. Faktör sayısını belirlerken özdeğeri 1 ve 1'den büyük olanlar önemli faktörler olarak kabul edilmiştir (Doğan & Başoçku, 2010; Büyükköztürk, 2007).

Barlet küresellik testi, değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını gösterir. Eğer Barlett testinin  $p$  değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde ilişki vardır (Sipahi, vd; 2008). Tablo'daki  $p$  değeri ( $\text{sig.},00<,05$ ) dikkate alındığında bu veri seti faktör analizi yapmaya uygundur.

KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir, değer 1'e yaklaştıkça değişkenlerin birbiriyle mükemmel hatasız tahmine yaklaştığını gösterir. KMO örneklem yeterliliği olarak da kabul edilir alt sınır 0,50'dir. Genel kabul görmüş KMO değerlerine göre 0,80 ve yukarısı mükemmel, 0,70 - 0,80 arası iyi, 0,60 - 0,70 arası orta uygunlukta kabul edilir (Sipahi, vd; 2008). Tablo'da KMO değeri ,795 yani değişkenlerin faktör analizine uygunluğu iyi seviyededir.

Her bir faktörün en az iki sorudan oluşması gerektiği dikkate alınarak ve düşük faktör ağırlığına sahip (faktör ağırlığı<,50) olan sorular tek tek çıkarılarak her çıkarımdan sonra faktör analizi yenilenmiştir. Faktör ağırlığı dikkate alınarak "söylediklerimi kişisel algılaması, duygularına önem verdi, nasıl söylediğine dikkat etti, duygularını kontrol edemedi, konuşurken başka tarafa baktı, beni dinlerken başıyla onayladı, konuşmaya başlarken iyi bir başlangıç yaptı, avuçlarının tamamı ya da bir kısmı bana açtı, konuşurken vücudu bana dönüktü" ifadeleri faktör analizinden tek tek çıkarılarak analiz tekrar yapılmış ve aşağıda sunulan faktör gruplarına ulaşılmıştır.

## BULGULAR VE YORUM

Katılımcıların profilini tanımlamaya yönelik değişkenler bu başlık altında verilmektedir. İlk değişken katılımcıların yaşıdır. Yaş değişkeni ölçüm aracında açık uçlu olarak sorulmuştur. Katılımcılar, 20 ile 65 yaş arasında, 35,8'lik aritmetik ortalamaya sahip ve yarısı 35 yaş ve altındadır (%50,9). Katılımcılar, önemli oranda

üniversite mezunu (%72, f: 254), genel anlamda evli (%60, f: 208), 36 farklı meslek grubundan - bankacı (f:99), işletmeci (f: 35), öğretmen (f:34) - ve hepsi konaklama deneyimine sahiptir.

### Şikayet Yapısı İle İlgili Bulgular

Ölçüm aracında hatanın atfı, müşteri açısından hatanın önemi ve müşterinin şikayeti iletirken güçlük yaşayıp yaşamadığı ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerin bulguları hata yapısını anlamak açısından önemlidir.

Müşterilerin çok az bir kısmı hatanın kaynağı olarak kendilerini görürken (% 2; f:9), büyük çoğunluğu (% 94; f:329) hatanın işletme ve işgörenden kaynaklandığını düşünmektedir. Hatayı önemsiz bulanların yüzdesi oldukça düşüktür (%3, f:12) ve hata hiç önemli değildir ifadesini hiçbir katılımcı seçmemiştir. Bu durum akılda kalan hataların önemli hatalar olarak düşünüldüğünü gösterir. Katılımcıların yarısından fazlası (%58; f:203), şikayeti işletmeye bildirme sürecinde zorlanmazken, az da olsa bir kısım (% 10; f: 35) müşteri hem şikayetini kime bildireceğini bilememiş hem de süreç uzun sürmüştür.

Ayrıca, katılımcıların büyük çoğunluğu karşılaştıkları hata karşısında sinirlenmiş (%63,4; f: 222; aritmetik ortalama: 3,7; std.sapma: 1,2) ancak yarısından azı bu hata ile karşılaştığı için üzülmüştür (% 40,5, f:142; aritmetik ortalama: 3,0; std. sapma: 1,2) .

Katılımcıların tamamına yakını sinirlendiğini ancak bunu kontrol etmeye çalıştığını (%80) ve işgörenin duygularını yüzünden anladığını (%70) belirtirken yine yarısından fazlası işgörenin hareketlerine dikkat ettiğini (%60) ifade etmiştir.

Katılımcıların yarısı işgörenin ses tonunu resmi (%50,6) bulurken, azımsanmayacak bir kısım ses tonunun istekli (% 24.9) ve kaba (29,7) olduğunu düşünmektedir.

### Personel Davranışı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Şikayet sürecindeki personel davranışları 20 ifade ile ölçülmüştür. Bu ifadelerden 7,8,9, 12, 13 ve 17 ifadeler ters çevrilerek analize tabi tutulmuştur. İfadelerin, faktör analizi yapmaya uygunluğuna, araştırmacı örnekleme yeterliliği değerleri ile karar vermiştir.

**Tablo 1.** Şikayet Yapısı ile İlgili Bulgular

Hatanın Atfı	Hatanın Önemi	Şikayeti Bildirme Kolaylığı
Yanlış işletme politikası: % 60	Önemli: % 55	Güçlük yaşamamış: % 58
İşgören hatası: % 34	Çok önemli: % 21	

**Tablo 2.** Personel Davranışları Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktörler (Components)			
	EL KOL	SES	EMPATİ	YÜZ
Açıklama yaparken kollarını göğsünde kavuşturdu	,867			
Konuşurken yakasını çekiştiriyordu	,711			
Konuşurken ağızını eliyle kapatıyordu	-,816			
Ne söylediğine dikkat etti		,832		
Benimle azarlar gibi konuşmadı		,754		
Duygularını kontrol etti.		,736		
Gülümsememe karşılık verdi			,733	
Konuşurken rahattı.			,724	
İlgisiz ve sıkılmış görünmüyordu.			,665	
Hızlı konuşuyordu.			-,628	
Benimle konuşurken mimiklerini kullandı				,876
Ne kadar sürerse sürsün beni dinledi				,648
<b>Cronbach Alpha Değerleri</b>	<b>,72</b>	<b>,72</b>	<b>,27</b>	<b>,54</b>
<b>Faktör Açıklayıcılığı</b>	<b>%18,816</b>	<b>%18,300</b>	<b>%18,067</b>	<b>%12,176</b>
<b>Kaiser – Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: ,795</b>				
<b>Toplam Varyansın % 67, 359’unu açıklamaktadır.</b>				

Yukarıdaki 12 ifade 4 alt boyuttan (faktörden) oluşmakta ve toplam varyansın % 67,359’unu açıklamaktadır. Açıklama yaparken kollarını kavuşturması, yakasını çekiştirmesi ve ağızını kapatması ifadelerinin yer aldığı faktöre bariz el kol hareketlerini tanımlamasından dolayı “el kol” adı verilmiştir. El kol başlığında en yüksek ifade “açıklama yaparken ellerin göğsünde kavuşturulması” (faktör yükü:,867) ifadesidir. Müşterilerin şikayet yönetim sürecinde seslerini kullanmaları ile ilgili ifadeler ikinci faktör grubunda toplandığı için bu faktör grubuna “Ses” adı verilmiştir. Sesin kullanımı ve ses tonu adı verilen faktör grubu üç ifadeyi içermektedir. Ses faktöründe, en yüksek faktör yükü işgörenin süreç içerisinde ne söylediğine dikkat etmesi (faktör yükü:, 832) ifadesidir. Müşterinin süreç içerisindeki deneyimlerini anlayabilmesine yönelik dört ifade “empati” adı altında toplanmıştır. Empati başlığında en yüksek faktör yüküne sahip ifade

“gülümsememe karşılık vermesi” (faktör yükü: ,733) ifadesidir. Yüz ifadeleri başlığında en yüksek faktör yükü ,876 ile mimiklerin kullanımınıdır. Hızlı konuşma, rahat olmama, gülümsemeye karşılık vermeme ve müşteriye karşı ilgisiz tavırlar, duygusal bulaşma başlığında toplanmıştır.

### Hizmet İyileştirme Stratejileri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Hizmet iyileştirme stratejileri 17 ifade ile ölçülmüştür. P değeri (sig.,00<,05) dikkate alındığında bu veri seti faktör analizi yapmaya uygundur. KMO değerine bakıldığında (,823) bu veri setinin faktör analizine uygunluğu mükemmel seviyededir. Veri seti, faktör analizine tabi tutulduğunda “işletme maddi kaybını karşıladı, hatayı telafi etmede adil davrandı, şikayet ilk işgören tarafından çözüldü, telafiden tatmin olduğum

**Tablo 3.** Hizmet İyileştirme Stratejileri Faktör Analizi Bulguları

İfadeler	Faktörler (Components)	
	İLETİŞİM TATMİNİ	ETKİLEŞİM TATMİNİ
Maddi kayıptan dolayı özür diledi.	,826	
Özür diledi.	,801	
Durumu anlamak için soru sordu.	,626	
Şikayet ilettiğim ilk işgören tarafından çözüldü		,810
İşgören bana kibar davrandı		,807
İşgörenin sorunla ilgili beni bilgilendirmesi uzun sürmedi		,794
İşgören sorunu çözmemde yardımcı oldu		,785
<b>Cronbach Alpha Değerleri</b>	<b>,68</b>	<b>,85</b>
<b>Faktör Açıklayıcılığı</b>	<b>%28,067</b>	<b>%38,928</b>
<b>Kaiser – Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: ,823</b>		
<b>Toplam Varyansın % 66,9’unu açıklamaktadır.</b>		



söylenbilir, işgören iletişim sırasında oldukça netti, işgören sorunu başkalarına yönlendirmede, işgören sorunun çözümüyle ilgili geri bildirimde bulundu, problem kabul edilebilir bir sürede çözüldü, işgören durumla ilgili açıklama yaptı, işgören durumla ilgili tatminkar açıklama yaptı, çözüm sürecinden tatmin oldum” değişkenleri faktör yükleri dikkate alınarak analizden çıkartılmıştır. Son analiz sonucu ortaya çıkan son faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

### Kulaktan Kulağa İletişim Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Kulaktan kulağa iletişim, oluşturulan ölçekte altı ifade ile sorulmuştur. Tablodaki KMO ve Barlett küresellik testi sonuçları dikkate alınarak bu altı ifadeye faktör analizi uygulanmıştır (KMO:;.683; sig.00 ).

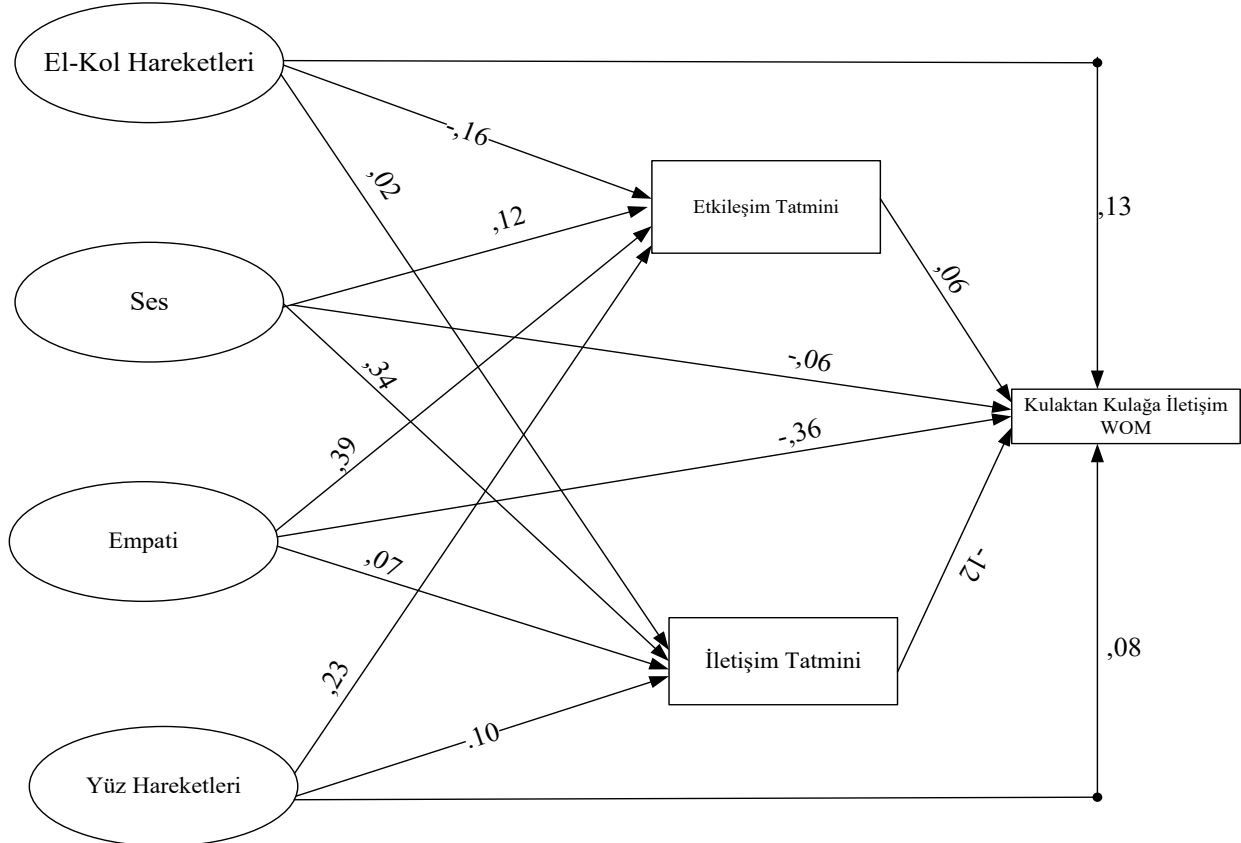
Rotated Component Matrix tablosundaki faktör yüklerinin araştırmacı tarafından değerlendirilmesi ve

**Tablo 4.** Standart Uyum Ölçütleri ve Modeldeki Değerler ile Karşılaştırılması

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modeldeki Değer
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq GFI \leq 0,97$	1,00
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,98
Ki kare /DF	En az: < 5		0,62

İki faktör grubu toplam varyansın % 66,9'unu açıklamaktadır. Üç ifadeden oluşan ilk faktör grubu durumu anlama ve özür davranışını içerdiğinden bu faktöre “iletişim tatmini” adı verilmiştir. Faktör grubunda faktör yükü en fazla olan “işgören maddi kayıptan dolayı özür diledi.-faktör yükü:;.826-” ifadesidir. İkinci faktör grubu ise şikayet çözüm sürecinde müşteri ile işgören etkileşimi ile ilgili ifadeleri içerdiğinden “işgören etkileşim tatmini” ismini almıştır.

her faktör grubunda birden fazla ifadenin yer almasının gerekliliği sonucu üç ifade analizden çıkarılmıştır. Geriye kalan üç ifadede tek bir faktör grubu içerisinde yer almaktadır. Deneyimi başkalarına aktarmak için hiçbir fırsatı kaçırmayacağım, deneyimi diğer yaşadıklarım göre daha fazla kişiye anlatacağım, başkalarına tüm detaylarıyla aktaracağım ifadeleri ile bu faktör grubu toplam varyansın %74,4'ünü açıklamaktadır ve güvenilirlik analizi sonucu faktör güvenilirliği oldukça yüksektir (Cronbach alfa katsayısı: 82,5’).



**Şekil 2.** Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

### Geliştirilen Modelin ve Hipotezlerin Testi

Çalışmada, birçok değişken setini ve ilişkileri içeren modellerde ayrı ayrı ANOVA ve Regresyon analizleri kullanılmasının yerine Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanımıdır.

**Model uygunluğunun değerlendirilmesi:** Araştırmadan elde edilen veriler ışığında oluşturulan modelin ilişki derecesinin incelenmesinden önce önerilen modelin uygunluk derecesine bakılmıştır. Model uygunluk derecesinin incelenmesinde kullanılan farklı indeksler bulunmaktadır. Örneğin; benzerlik oranı Ki kare istatistiği, RMSEA–ortalama hata karekök yaklaşımı (root mean square error approximation)-, GFI –uyum iyiliği indeksi (goodness of fit index)- ve AGFI –uyarlanmış uyum iyiliği indeksi (adjusted goodness of fit index)-, CFI –karşılaştırmalı uyum indeksi (comparative fit index), NFI –normlandırılmış uyum indeksi (normed fit index)-. Aşağıdaki şekilde en çok kabul edilen uyum değerlerinin kabul edilebilir sınır değerleri verilmiştir (Yener; 2007).

Uyum ölçütleri değerlendirmesine göre; modelin NFI değeri (0,98) 1'e yaklaştıkça normlandırılmış uyum indeksine göre uyum artar. Araştırmacılar ki kare ve serbestlik derecesi oranlaması sonucunun ( $\chi^2/df \leq 5$ ) beşten küçük ya da eşit olmasının veriler ile model arasındaki uyumun iyi olduğu konusunda hem fikirdir (Reisinger & Turner, 1999; Kurtuluş & Okumuş, 2006).

sunulmuştur. Şeklin altında sunulan tabloda regresyon ağırlıkları ve p değerleri verilmiştir.

Tablo ve şekildeki analiz sonuçları çerçevesinde araştırmacının yöntem kısmında da verilen hipotezler ile ilgili ilişki değerleri aşağıda sunulmaktadır.

İşgörenin süreçte kullandığı el kol hareketlerinin diğer faktör gruplarına etkisi

Araştırma bulgularına göre  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$  hipotezleri desteklenmiş,  $H_{1c}$  hipotezi desteklenmemiştir.

İşgörenin kullandığı el kol hareketleri ile etkileşim tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir ( $R^2$ : -,162; p değeri: ,00). El kol hareketleri arttıkça (açıklama yaparken kollarını göğsünde kavuşturma, konuşurken yakasını çekiştirme ve konuşurken ağzını eliyle kapatma), müşterinin etkileşim tatmini azalmaktadır. İşgörenin kullandığı el-kol hareketleri iletişim tatminini etkilememektedir ( $R^2$ : ,022; p değeri: ,661). İşgörenin kullandığı el-kol hareketlerinin, müşterinin olumsuz kulaktan kulağa iletişimini etkilediği görülmüştür ( $R^2$ : ,131; p değeri: ,010).

İşgörenin süreçte kullandığı ses faktörünün diğer faktör gruplarına etkisi

Araştırma bulgularına göre  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$  hipotezleri desteklenmiş,  $H_{2c}$  hipotezi desteklenmemiştir.

**Tablo 5.** Model Değişkenlerine Ait Standartlaştırılmış  $R^2$  ve p Değerleri

Model değişkenleri	$R^2$	Std. hata	P değeri
Etkileşim Tatmini ← El kol ( $H_{1a}$ )	-,162	,047	,000
Etkileşim Tatmini ← Ses ( $H_{2a}$ )	,128	,047	,006
Etkileşim Tatmini ← Empati( $H_{3a}$ )	,398	,047	,000
Etkileşim Tatmini ← Yüz ha( $H_{4a}$ )	,238	,047	,000
İletişim Tatmini ← El kol ( $H_{1b}$ )	,022	,051	,661
İletişim Tatmini ← Ses ( $H_{2b}$ )	,349	,051	,000
İletişim Tatmini ← Empati ( $H_{3b}$ )	,069	,051	,170
İletişim Tatmini ← Yüz ha. ( $H_{4b}$ )	,101	,051	,045
Wom ← Etkileşim Tatmini ( $H_5$ )	,064	,057	,259
Wom ← İletişim Tatmini ( $H_6$ )	-,118	,053	,026
Wom ← El kol ( $H_{1c}$ )	,131	,051	,010
Wom ← Ses ( $H_{2c}$ )	-,062	,054	,249
Wom ← Empati ( $H_{3c}$ )	-,372	,055	,000
Wom ← Yüz har. ( $H_{4c}$ )	,078	,052	,132

CFI'nin 0,9 değerinden büyük olması (0,9<1) istenen bir durumdur. İstenen değerler ile modeldeki değerler karşılaştırıldığında modelin uygunluğunun yüksek olduğu tespit edilerek sonuçlar değerlendirilmiştir.

Araştırmada oluşturulan yapısal eşitlik modelinde (şekil 2) standartlaştırılmış regresyon değeri ve yönü

İşgörenin telafi sürecinde müşteriye söyledikleri ve söyleyiş şekli, işgören ile müşteri etkileşimini pozitif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlı düzeyde etkilemektedir ( $R^2$ : ,128; p değeri: ,006). İşgörenin azarlar gibi konuşmaması, duygularını kontrol etmesi ve ne söylediğine dikkat etmesi yani ses kullanımı, durumu anlamak için soru sorma, özür dileme ve maddi kayıptan

dolayı özür dileme ifadelerinden oluşan iletişim tatminini pozitif yönlü etkiler ( $R^2$ : ,349; p değeri: ,000).

İşgörenin telafi sürecinde söylediklerinin ve nasıl söylediğinin literatürdeki diğer çalışmaların aksine olumsuz ağızdan ağıza etkileşimi etkilemediği çalışma bulguları arasındadır ( $R^2$ : -,062; p değeri: ,249).

### **Empati Faktörünün Diğer Faktör Gruplarına Etkisi**

Araştırma bulgularına göre  $H_{3a}$ ,  $H_{3c}$  hipotezleri desteklenmiş,  $H_{3b}$  hipotezi desteklenmemiştir.

Empati faktörü, müşteri etkileşim tatminini pozitif yönlü etkilemektedir ( $R^2$ : ,398; p değeri: ,000). Empatinin, iletişim tatminini etkilemediği görülmüştür ( $R^2$ : ,069; p değeri: ,170). Regresyon değeri dikkate alındığında empati davranışlarının, ağızdan ağıza iletişim davranışlarını negatif yönlü etkilediği görülmektedir ( $R^2$ : -,372; p değeri: ,000).

### **Yüz hareketleri Faktörünün Diğer Faktör Gruplarına Etkisi**

Araştırma bulgularına göre  $H_{4a}$ ,  $H_{4b}$  hipotezleri desteklenmiş,  $H_{4c}$  hipotezi desteklenmemiştir.

İşgörenin şikayet yönetim sürecinde kullandığı yüz hareketleri, işgören müşteri etkileşim tatminini etkilediği ortaya çıkmıştır ( $R^2$ : ,238; p değeri: ,000). İşgörenin yüz hareketleri, iletişim tatminini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ( $R^2$ : ,101; p değeri: ,045). Süreç içerisinde işgörenin yüz hareketleri olumsuz ağızdan ağıza iletişimi azaltmadığı görülmüştür ( $R^2$ : ,078; p değeri: ,132).

### **Hizmet iyileştirme stratejilerinin ağızdan ağıza iletişime etkisi**

Hizmet iyileştirme stratejileri içerisinde yer alan işgören etkileşim tatmini faktörünün olumsuz ağızdan ağıza iletişimi azaltmadığı görülmüştür ( $R^2$ : ,64; p değeri: ,259). Regresyon değerine göre iletişim tatmini, ağızdan ağıza etkileşimi negatif yönlü etkilemektedir ( $R^2$ : -,118; p değeri: ,026).

Tablodaki regresyon değerleri bütün olarak incelendiğinde; etkileşim tatmininin en fazla empati faktöründen etkilendiği ( $R^2$ : ,39), iletişim tatmininin en fazla ses faktöründen etkilendiği ( $R^2$ : ,34) ve ağızdan ağıza iletişimin en fazla empati faktöründen negatif yönlü ( $R^2$ : -,37) etkilendiği tespit edilmiştir.

## **SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

İşgören ve müşteri arasındaki iletişimde sözlerin kullanımı kadar ses, vücut duruşu ve iletişimin tarafları arasındaki duygu geçişi de önemlidir. İletişim içinde

sergilenen davranışların, sözlerden daha önemli olduğu, algılamayı ve etkileşimi etkilediği savunulmaktadır (Altıntaş & Çamur, 2001). Hizmet sağlayıcısının olumsuzluğu bazı tüketicilerin hizmet iyileştirme stratejilerini değerlendirmelerini olumsuz yönde etkileyecektir (Balaji, Jha, Sengupta & Krishnan, 2018). İletişimi % 90 oranında etkileyebildiği tartışılan (Baltaş & Baltaş, 2006; İzgören, 1999), sözlü iletişimi anlamlandırılan ve pekiştiren sözsüz iletişimin (Gökçe, 2006), iyileştirme stratejilerinin etkinliğine ve sözsüz iletişime olan etkisi fark edilerek araştırılması önerilse ve kısmen çalışılsa da (Kılınç, 2004; Yüksel, 2008; Drahot, Costall & Reddy, 2008) konuyu bütün olarak ele alan çalışma sayısı oldukça azdır.

Konaklama işletmelerinin, her yıl % 15 ila % 20 oranlarında müşteri kaybı yaşadıkları (Reichheld & Sasser, 1990; Schibrowsky & Lapidus, 1994), çözülme-yen şikayetin, müşterilerin (% 91) aynı işletmeyi gelecekte tercih etmeme eğilimini arttırdığı bilinmektedir (Barlow & Moller, 1996). Üstelik bu orandaki % 5'lik değişimin işletme karını %25 ile % 85 oranlarında etkilediği (Barlow & Moller, 1996) düşünüldüğünde şikayet yönetimine işletmecilerin ve araştırmacıların gün geçtikçe ilgilerinin artması normaldir (Yüksel, Hançer ve Kılınç, 2006). Müşterilerin çözümden tatmin düzeyleri hata tipine göre % 22 ile % 58 arasında değişiklik gösterse de, müşterilerin yarısından fazlası konaklama işletmelerinin sunduğu çözümden memnun değildir (Kılınç, 2004). İşletmeler müşteriyi memnun edecek iyileştirme stratejilerine ulaşmak için ne yapmaları gerektiğini tam olarak bilememektedir. İyileştirme stratejilerinin başarısızlığında ve müşteri-ışgören etkileşiminde sözsüz iletişimin katkısının göz ardı edildiği düşüncesi bu araştırmanın yapılmasının nedenleri arasındadır. Sözsüz gönderilerin iletişim üzerinde büyük etkisi olduğu vurgusu (Taute, Heiser & McArthur, 2011) dikkate alındığında sözsüz mesajların iyileştirme stratejilerine etkisinin önemi bir kez daha ortaya çıkarılmaktadır.

Literatürde şikayet yönetimi ile ilgili çalışmalar daha çok sözlü- yazılı ifadeler ya da hatanın kendisine odaklanmıştır. Bu çalışma, şikayet yönetim süreci içerisinde işgörenlerin sözsüz davranışlarının yerini belirlemek adına literatüre katkı sağlama potansiyelindedir. Ayrıca, bulguların, müşteri memnuniyeti sağlamaya istekli işletmeciler ile paylaşılması, müşteriye söylenecek doğru sözü bilen işletmecilere o sözü "doğru söyleme"yi öğretebilmek açısından önemlidir. Taute, Heiser & McArthur'un (2011) vurguladığı gibi daha önce yapılan çalışmalar, hizmet anında sözsüz iletişim bileşenlerinin (ses tonu, mimik, vücut duruşu) müşteri tatmini ve iletişim kalitesine etkisini bir bütün olarak incelememiştir. Bu konunun aydınlatılması, yapılan hataların bilinmesini ve önlenmesini sağlayarak, müş-

teri işgören etkileşim başarısını etkileyecektir. Çünkü sözsüz iletişim, öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir iletişim becerisidir. Konaklama işletmelerinde çalışanların bu becerilerini arttırmaya ihtiyaçları vardır. Ayrıca, başarılı şikayet yönetimi uygulamaları için müşteri beklentilerini gerçekleştirebilecek standartlar geliştirmeleri önerilmektedir (Feldman, 2018).

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde müşterilerin yarısından fazlasını (%60) hatanın kaynağını işletmeye atfettiği görülmüştür. Azımsanmayacak oranda bir müşteri grubu ise hatadan işgörenleri sorumlu tutmaktadır. Unur ve meslektaşlarının seyahat acentalarında müşteri şikayetlerini inceledikleri çalışmalarında da benzer şekilde en fazla şikayet grubunu acenta çalışanları ve yöneticileri ile ilgili şikayetler (% 31) oluşturmaktadır (Unur, Çakıcı & Taştan, 2010). Bu durum hizmet işletmelerinde çalışanların, şikayet yönetim sürecinde daha dikkatli davranmalarının gerekli olduğunu göstermektedir. Hatanın sorumluluğunun işletmeye atfedilmesi müşterinin sorunun işletmeden kaynaklandığını düşündüğünü gösterir. Atıf teorisine göre, böyle düşünen müşteri, sorunun çözümü için işletmeden çaba bekler. Ayrıca müşterilerin büyük çoğunluğu (% 76) hatanın önemli olduğunu belirtirken yarıya yakını şikayetini işletmeye bildirirken (% 42) sorun yaşamıştır.

Şikayet yönetiminde işgören ve müşteri etkileşim süreci içerisinde sözsüz iletişimin yeri daha önceki çalışmalarda parça parça incelenmiştir. Bütünün parçalar toplamından ayrı, başka ve fazla bir şey olduğu düşüncesiyle (Bilir, 2005; Şimşek, 2008) bu çalışmada müşteri işgören etkileşim sürecinde sözsüz iletişim boyutlarını bütün olarak ele alınmıştır. Şikayet yönetim sürecinde müşterinin sergileyebileceği düşünülen sözsüz iletişim boyutlarını içeren 20 ifadeye faktör analizi uygulanmıştır. İşgören davranışları, el kol hareketleri, ses, empati ve yüz hareketleri olmak üzere dört faktör grubuna ayrılmıştır. Yedi ifadeden oluşan iyileştirme stratejileri iletişim tatmini ve etkileşim tatmini ismi verilen faktör gruplarına ayrılmıştır. İletişim tatmini daha çok özür telafisi ifadelerini, etkileşim tatmini ise müşteri ile işgören etkileşim ifadeleri içermektedir.

Araştırma, işgörenin konuşurken kollarını göğsünde kavuşturması, yakasını çekiştirmesi ve elini ağızla kapatmasının (el kol faktörü), kaba bir davranış olduğu ve müşterinin sorunun çözümüne olan inancını olumsuz yönde etkilediğini ( $R^2: -.16$ ) tespit etmiştir. Ayrıca, bahsedilen davranışları sergileyen işgörenler karşısında müşterinin olumsuz ağızdan ağza iletişimde ( $R^2: .13$ ) bulunma olasılığı da artmaktadır. İşgörenin konuşurken rahat olması, müşteriye karşı ilgili görünmesi ve gülümsemesi müşterinin etkileşim tatminini en fazla etkileyen faktör grubu içerisinde yer alır.

İşgörenin duygularını kontrol etmesi, söylediğine dikkat etmesi ve azarlar gibi konuşmamasının iletişim tatminini en fazla etkileyen ( $R^2: .34$ ) faktör olması araştırmanın önemli sonuçlarından birisidir.

İyileştirme stratejilerinin ağızdan ağza etkisini incelerken konu iki temel açıdan ele alınmıştır. Bunlar etkileşim tatmini ve iletişim tatminidir. Etkileşim tatmininin temelini işgörenin müşteriye kibar davranması ve şikayetin kısa sürede çözüme ulaştırmasından oluşur. Bu değişkenler, olumsuz ağızdan ağza iletişimi etkilememektedir. Özür telafisi ve işgörenin müşteriye anlama çabasını içeren iletişim tatmini ise literatürde desteklendiği gibi olumsuz kulaktan kulağa iletişimi azaltmaktadır. Kulaktan kulağa iletişim ile yayılan bilgiler, çoğunlukla reklam vb. yolla yapılanlardan daha güven verici olarak algılanmaktadır (Başgöze, 2006). Yapılan bir çalışma, memnun olmayan her müşterinin memnuniyetsizliğini 10 ila 20 kişi ile paylaştığını (Solomon, 2003; O'Neil & Mattila, 2008) göstermiştir. Müşteriler olumsuz deneyimi paylaşmakta daha isteklidir. İşletmelerin ağızdan ağza iletişimi kontrol etmeleri güçtür, ancak müşterileri olumlu anlamda etkilemeyi deneyebilirler (Cengiz, 2006, Marangoz, 2007, Kitapçı, 2008, Şimşek, 2009). Araştırma bulgularına göre etkileşim tatminini arttırmak için işgörenler, açık bir beden duruşu (postür) sergilemeli, elini ağızla kapatmamalı ve işgörenle konuşurken mümkün olduğunca rahat, sorunu çözmeye istekli görünmeli, samimi bir gülümseyi ise eksik etmemelidir. İletişim tatmini konusunda ise işgörelere her durumda sakinliklerini koruyabilmeleri önerilmektedir.

Şikayet anında, "sözsüz iletişim" iyileştirme stratejisinin başarısını belirleyen önemli hususlardandır (Yüksel & Cengiz; 2008). Mattila & Enz'in (2002) çalışmalarında belirttiği gibi, işgörenin sözsüz sinyalleri okuyabilme gücü hatanın anında görülmesine ve çözümlenmesine olanak sağlar. Konaklama işletmeleri temsilcilerinin bu gerçeği fark etmeleri sektör açısından önemlidir. İşgörelere sözsüz iletişimin önemini vurgulanması, bu yöndeki işgören becerilerini arttırmaya yönelik kursları takip etmeleri ve talep etmeleri önerilmektedir. Özellikle hedef pazarların, kültürel özellikleri düşünülerek gerçekleştirilecek eğitimler sektöre katkı sağlayabilir.

**KAYNAKÇA**

- Arın, N. (2004). *Bilişsel Değerlendirmeler, Duygular ve Başa Çıkma: Yapısal Eşitlik Tekniğiyle Etkileşimsel Stres ve Başa Çıkma Modelinde İncelenmesi* Doktora Tezi Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Azemi Y., Ozuem W., Howel K. E. & CrLancaster G. (2019). An Exploration Into The Practice of Online Service Failure Recovery Strategies in the Balkans. *Journal of Business Research* 94 420-431
- Ayyıldız, H. & Cengiz, E. (2006). Pazarlama Modellerinin testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 11 (2), 63-84
- Balaji M.S., Jha S., Sengupta A. S. & Krishnan B.C. (2018). Are Cynical Customers Satisfied differently? Role of Negative Inferret Motive and Customer Participation in Service Recovery *Journal of Business Research* 86: 109-118
- Barsade, S. G. (2002). "The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behaviour" *Administrative Science Quarterly* C. 47,644-675.
- Blake, E. & Ganon, T. (2008). Social Perception Deficits Cognitive Distortions and Empathy Deficits In Sex Offenders: A Brief Review *Trauma Violence Abuse* C. 9, 1-34 <http://tva.sagepub.com/content/9/1/34>
- Bies R.J. & Shapiro D.L. (1987). Interactional Fairness Judgments: Influence of Casual accounts *Social Justice Research* 1 (2), 199-218.
- Blodgett, J. G., Hill, D.J. & Tax, S.S. (1997). "The Effects of Distributive Procedural and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior." *Journal of Retailing*. C. 73, S. 2, 185- 210.
- Boshoff C. (1999). "RECOVSAT: An Instrument to Measure Satisfaction with Transactionspecific Service Recovery". *Journal of Service Research*, C.1, S.3, 236-249.
- Boshoff, C., Peelen, E. Hoogendoorn, M. & Kraan, Y. (2005). "A Differentiated Approach to Service Recovery." *Nyenrode Research Paper Series*. Nyronde research Group November, C. 05, 3-10.
- Büyüköztürk Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin veri Analizi El Kitabı* Pegem Yayıncılık Ankara
- Chaiken, S. (1979) Communicator Physical Attractiveness and Persuasion *Journal of Personality and Social Psychology* (37/8), 1387-1397.
- Costa, G. & Glina, E. (2003). "Empathy and Sport Tourism Services: A Literature Review." *Journal of Sport Tourism* C.8 S.4, 284-292.
- Cowell A. J. & Stanney K.Y. (2005) "Manipulation of Nonverbal Interactionstlye and Demographic Embodiment to Increase Anthropomorphic Computer Character Credibility." *International Journal of Human Computer Studies* S: 62, 281-306.
- Croes, E. A., Antheunis, M.L., Schouten, A. P., & Kraemer E. J. (2018). Social Attraction Mediated Communication: The Role of Nonverbal Affiliative Behavior *Journal of Social Personal Relationships*, 1-23
- Çetin M. Ç. & Kuru E. (2009). "Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Sosyal Beceri Düzeyinin Belirlenmesi." *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi* C:11, S: 1, 11-23.
- Deveci B. (2010). *Konaklama İşletmeleri Açısından Ağızdan Ağıza İletişimin Tüketicilerin Satın Alma Kararlarına Etkileri: Ankara Örneği*. Yüksek lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Sakarya.
- DeVito Joseph A. (2002). *Messages: Building Interpersonal Communication Skills* 5th Edition Ally & Bacon Apearson Education Company USA
- Doğan N. & Başokçu 0. (2010) "İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması" Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi Kış 1 (2), 65-71.
- Eldeen A. T. (2018) Assesing The Impact of Complaints Management Systemin Hospitality Organizations in Egypt: A Customer –organization Perspective *Journal of Tourism Management Research* 3 (2): 306-317
- Eccles G., & Durand P. (1998). Complaining Customers, Service Recovery and Continuous Improvement *Managing Service Quality* 8 (1), 68-71.
- Eşkanat, A. (2009). Müşterinin Elde Tutulmamasında Şikayet Yönetiminin Önemi ve Hizmet Sektörüne İlişkin Bir Uygulama. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Feldman, K. H. (2018). The Interactional Work of Suppressing Compliants in Customer Service Encounters *Journal of Pragmatics* 123, 102-112.
- Fesharaki F. (2019). Nonverbal Communication of Pharmacists During Counselling Leading to Patient Satisfaction: Evidence from Iranian Retail Market. *Atlantic Journal of Communication* 27 (1): 62-73
- Finn M., White M.E. & Walton M., (2000). *Tourism and Leisure Research Methods*. Longman: London.
- Fiquer J.T., Moreno R. A., Brunoni A. R., Barros V. B., Fernandes F., & Gorenstein C. (2018). What is the Nonverbal Communication of Depression? Assesing Expressive Differences Between Depressive Patients and Healty Volenteers During Clinical Interviews *Journal of Affective Disorders* 238, 639-644.

- Ford, W.S.Z. (1999). *Communication and Customer Service* Ed. Rolof M. E. Communication Year Book Sage Newbury Park: CA
- Gabbott M & Hogg G. (2000). "An Emprical Investigation of the Impacy of Nonverbal Communication on Service Evaluation." *European Journal of Marketing* C: 34 S: ¾, 384-398.
- Gass R.H. & Seiter J.S. (2003). *Persuasion, Social Influence and Compliance Gaining* 2nd Edition Ally&Bacon USA.
- Guarino, L., Roger D. & Olason D. T. (2007). "Reconstructing A New Approach to Measuring Emotional Sensitivity." *Curr Psychol*, S: 26, 37-45.
- Grewel D., Baker J., Levy M & Voss G. B. (2003). "The Effects of Wait Expectations and Store Atmosphere Evaluations on Patronage Intentions in Service-Intensive Retail Stores" *Journal of Retailing* 79, 259- 268.
- Groth M., Gutek B. A. & Douma B. (2001). "Effets of Service and Modes on Customers Atributions About Service Delivery". *Journal of quality management*. C: 6, 331-348.
- Hall E. T. (1963). A System for the Notation of Proxemic Behavior *American Anthropologist New Series* 65(5): 1003-1026
- Hatfield, E. & Rapson, R.L. (2005). *Emotional Contagion and Communication of Emotions* Ed. Palmer M.T. ve Barnet G.A. Progress in Communication Science (14), 73-89.
- Hoffman K. D. & Chung S. W. (1999). "Hospitality Recovery Strategies: Customer Preference Versus Film Use" *Journal of Hospitality and Tourism Research* 23 C:1, 71- 84.
- Hornik J. (1992). Effects of Physical contacts on Customers' Shopping Time and Behavior *Marketing Letters* 3 (1), 49-55.
- Gianforte G. (2007). *Customer Expectation Report* CEO of Right Now Tech. Ağustos Ayı Kitapçığı (Erişim 15. Eylül. 2008) <http://www.rightnow.com/pdf/whitepapers/CEI-2007.pdf>.
- Karaköse, R. (2005). *Ergenlerde Etkili İletişim Nobel Basıo Dağıtım* Ankara.
- Kılınç, U. (2004). *Şikayet Yönetimi ve Yetkilendirme: Resort Otel İncelmesi Yüksek Lisans Tezi* Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın
- Kimble, C. E. & Seidel, S. D. (1991). Vocal Sign of Confidence *Journal of Nonverbal Behaviour* 15 (2).99-105
- Lang, B. (2010). "Toward a Better Measure of Positive and Negative Word of Mouth: A Replication and Extension and a Case for Content Validity" *Anzmac* 2009, 2-9.
- Loton, D. (2007). *Problem Video Game Playing, Self Esteem and Social Skills an Online Study* Honours Thesis. Victoria University Melbourne Australia.
- Luong, A. (2005). "Affective Service Display and Customer Mood." *Journal of Service Research*,. C: 8, S: 2, 117-130.
- Marangoz, M. (2007). "Ağızdan Ağza İletişimin Müşterilerin Satın Alma Davranışlarına Etkileri: Cep Telefonu Pazarına Yönelik Bir Araştırma" *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. C.16, S: 2, 395-412.
- Mattila, A.S. (2001). "The Impact of Relationship Type on Customer Loyalty in Context of Service Failures" *Journal of Service Research* C: 4 S: 2, 91- 101.
- McDougall, H. G. & Levesque, J. T. (1999). "Waiting for Service: Effectiveness of Recovery Strategies." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C:11, S:1, 6 – 15.
- McKechnie, D.S., Grant, J. & Bagaria, V. (2007). "Observation of Listening Beaviours in Retail Service Encounters." *Managing Service Quality*. C:17, S:2, 116 -133.
- Miller, P.A & Eisenberg, N. (1988). "The Relationship of Empathy to Aggressive and Antisocial Behavior" *Psychological Bulletin*, S:103, 324- 344.
- O'Neill, J. W. & Mattila, A. S. (2008). *A Study of Hotel Service Recovery Strategy* Ed. Yüksel A. içinde *Tourism Satisfaction and Complaining Behavior*. Nova Science Publishers: New York, 205-216.
- Palmer, M. & Simson, K. (1995). "Communication Intentions through Nonverbal Behaviours" *Human Communication Research*. (22 September), 128-160.
- Pugh S. D. (2001). "Service with a Smile: Emotional Contagion in Service Encounter." *Academy of Management Review*, S: 12, 23-37.
- Segerstrale U. & Molnar P. (2018). *Nonverbal Communication: Crossing the Boundery Between Culture and Nature* (içinde Nonverbal Communication: Where Nature Meets Culture Editor Sgerstrale U. & Molnar P.) Psychology Library Editions: Comparative Psychology, Rotledge.
- Sing J. (1988). "Consumer Complaining Intentions and Behaviour Definational and Taxonomical Issues" *Journal of Marketing*, C: 52 January , 93-107.
- Solomon, M. R. (2003). *Tüketici Krallığının Fethi* (Çev. S. Çetinkaya) 1. Baskı Mediacat Yayınları: İstanbul
- Sommers, M. S., Greeno, D. W. & Boag, D. (1989). "The Role Of Non-Verbal Communication In Service Provision" *The Service Industries Journal*; Oct 1989; 9 (4), 162-173

Smith, A. K., Bolton, R. N. & Wagner J. (1999). A Modal of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery *Journal of marketing Research* (36), 356-372.

Sundaram D.S., Mitra K. & Webster C. (1998). Word of Mounth Communications A motivational Analysis *Advances in Consumer Research* (25), 527-531.

Şengül A. (2009). "Hizmet işletmelerinde Yüksek İlişki Kalitesine Ulaşılmasında Sınır Birim İşgörenlerinin Duygu İşçisi Olarak Değerlendirilmesi" *Ege Akademik Bakış* C.9 S. 4 ss. 1193-1211.

Taute H. A., Heiser R. S. & McArthur D. N. (2011). The Effects of Nonverbal Signals on Student Role Play Evaluation *Journal of Marketing Education Journal of Marketing Education* C. 33 S. 1, 28-40.

Thurau T. H., Groth M., Paul M., & Gremler D.D. (2006). Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationship *Journal of Marketing* C:70, 58-73.

Tavşancıl E. (2006). *Tutumların Ölçülmesi ve Spss ile Veri Analizi* Nobel Yayın Dağıtım Ankara

Unur K., Çakıcı C & Taştan H. (2010). "Paket Turlardaki Müşteri Şikayetleri ve Seyahat Acentalarının Bu Şikayetler ile Karşılaşma Sıklıkları" *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* c.19 s. 3, 391-408.

Webster C. & Sundaram D. S. (2009). "Effects of Service Provider's Communication Style in Professional Service Setting: The Moderating Role of Criticality and Service Nature." *Journal of Service Marketing*, C.23, S.2 , 104-114.

Wirtz J. & Mattila A. S. (2004). "Consumer Responses to Compensation, Speed of recovery and Apology After A Service Failure" *International Journal of Service Industry Management*, C.15, S.2, 150- 166.

Yüksel A. (2008). "Nonverbal Service Behavior and Customer's Affective Assessment." *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism* C.9, 57-77.

## Extensive Summary

### Complaint Management in Hotels: A Model Suggestion for Nonverbal Communication between Customers and Employees

Uğur KILINÇ\*

The interaction between the client and the employee will affect the customer's perception of quality. Customer loyalty can be provided if the service is offered to the customer above the expectation. Nonverbal communication which has its own words is in the heart of service interaction. Especially in the complaining process it looks impossible to satisfy customers just by word. Words need to support by the right nonverbal elements for the improvement of the relationship.

In the literature, studies related to complaint management focus more on verbal-written expressions or complaining itself. This study has the potential to contribute to the literature in order to locate the nonverbal behavior of the employees in the complaint management process.

According to the research findings, it was seen that more than half of the customers (60%) attributed the complain to the hospitality company. Not a significant number of customer groups hold the employees responsible for the error. The attribution of the responsibility of the complain to the company indicates that the customer believes that the problem is due to the business. According to the attribution theory, such a thinking customer expects an effort from the enterprise to solve the problem. In addition, the majority of customers (76%) stated that the error was important, while almost half of them reported problems to the business (42%).

The research also found that the worker clasped her arms on her chest, pulled her collar and covered her hand with the mouth was a rude behavior and had a negative effect on her belief in the solution of the problem (regression value: -, 16). Furthermore, the likelihood of the client having negative mouth-to-mouth communication (regression value: 13) increases with respect to the employees who exhibit these behaviors.

One of the important findings of the study is the factor that controls the feelings of the employee, paying attention to what employee says and not talking as

reprimand the most. This finding shows that customers understand the sincerity of the apology by looking at the feelings of the employee.

While examining the effects of improvement strategies on the word of mouth, the issue has been discussed in two basic aspects which are named interaction satisfaction, communication satisfaction. The basis of the interaction satisfaction is that the employee is polite to the customer and the complaint is resolved in a short time. These variables do not adversely affect oral communication to the mouth. Communication satisfaction, which includes remedial work and an effort to understand the customer, reduces negative communication between the mouth and the mouth. Today, effective marketing activities should be taken into account because of the power of affecting the potential customers of the variables that affect the mouth-to-mouth communication. Information spread by mouth to mouth communication, mostly advertising, etc. It is perceived as more reassuring than the ones made by the way (Başgöze, 2006). Customers are more willing to share negative experiences. It is difficult for businesses to control mouth-to-mouth communication, but they can try to influence customers positively (Cengiz, 2006, Marangoz, 2007, Kitapçı, 2008, Şimşek, 2009). According to the research findings, employees should exhibit an open body posture, not close their mouth, and should be as comfortable as possible to solve the problem and should not miss a sincere smile. In terms of communication satisfaction, employees are advised to maintain their calmness in all situations

\* Corresponding author at: Burdur Mehmet Akif Ersoy University,  
E-Mail Address: ugurkilinc@mehmetakif.edu.tr