

İŞ YERİNDE TRAVMATİK OLAY SONRASI STRESİN MÜŞTERİ ODAKLILIĞA ETKİSİNDE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ: ÇAĞRI MERKEZİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Alper GÜNER¹
İbrahim BOZACI²

Atıf/©: Gürer, A. ve Bozacı, İ. (2019). İş yerinde travmatik olay sonrası stresin müşteri odaklılığa etkisinde lider üye etkileşiminin aracı rolü: çağrı merkezinde bir alan araştırması. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 481-497. doi: 10.17218/hititsosbil.644862

Özet: İşletmelerin amaçlarına ulaşmasında müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin anlaşılması ve karşılanmasına yönelik müşteri odaklı davranışlar önemli görülmektedir. Bununla beraber iş yerinde yaşanan travmatik olaylar, çalışanların üzerinde olumsuz psikolojik etkilere neden olabilmektedir. İşyerinde yaşanan travmaların çalışanların müşteri odaklı davranışlarında etkili olabileceği düşüncesiyle tasarlanan bu çalışmada, işyerinde yaşanan travmatik olay sonrası stresin müşteri odaklılık üzerindeki etkisi ve bu ilişkide lider üye etkileşiminin aracı rolü incelenmiştir. Kırıkkale ilinde faaliyet gösteren bir çağrı merkezinde gerçekleştirilen araştırmaya 207 çalışan katılmıştır. Araştırmada değişkenler arası ilişkilerin incelenmesinde regresyon analizinden faydalanılmıştır. Aracılık rolünün anlamlılık düzeyinin tespiti için Sobel Testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre işyerinde yaşanan travmatik olay sonrası stres, çalışanların müşteri odaklılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Lider üye etkileşimi düzeyi ise müşteri odaklılığı olumlu şekilde etkilemektedir. Çalışma sonucunda lider üye etkileşiminin aracı etkisi sayesinde travmatik olayların müşteri odaklılık üzerindeki olumsuz etkisinde azalma tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşyerinde Travmatik Olay, Travmatik Olay Sonrası Stres, Müşteri Odaklılık, Lider Üye Etkileşimi, Çağrı Merkezi Çalışanları.

The Role of Leader Member Interaction in the Effect of Stress after Traumatic Event in the Workplace to Customer Orientation: A Field Study in Call Center

Citation/©: Gürer, A. and Bozacı, İ. (2019). The role of leader member interaction in the effect of stress after traumatic event in the workplace to customer orientation: a field study in call center. *Hitit University Journal of Social Sciences Institute*, 12(2), 481-497. doi: 10.17218/hititsosbil.644862

Abstract: Customer oriented behaviors towards understanding and meeting the needs and wants of the customers are considered important in the achievement of the objectives of the enterprises. However, traumatic events in the workplace may cause negative psychological effects on the employees. In this study, which is designed with the idea that traumas in the workplace can be effective in customer oriented behaviors of employees, the effect of stress after traumatic events on the customer orientation and the mediator role of the leader member interaction in this relationship is examined. 207 employees participated in the study conducted in a call center in Kırıkkale. In the research, regression analysis was used to examine the relationships between variables. Sobel test used to determine the significance level of mediation role. According to findings, stress after traumatic event in the workplace negatively

Makale Geliş Tarihi: 7.11.2019

Makale Kabul Tarihi: 14.12.2019

¹Sorumlu Yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Kırıkkale Üniversitesi, Keskin Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, alpergurer@kku.edu.tr, <http://orcid.org/0000-0002-6745-7895>

²Dr. Öğr. Üyesi, Kırıkkale Üniversitesi, Keskin Meslek Yüksekokulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, iborganizer@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0002-9584-6126>

affect the customer orientation of the employees. Leader member interaction level positively affect customer orientation. As a result of the study, the negative effect of stress after traumatic event were reduced due to mediator effect of leader member interaction.

Keywords: *Traumatic Event in the Workplace, Stress after Traumatic Event, Customer Orientation, Leader Member Interaction, Call Center Employees.*

1. GİRİŞ

Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve yoğun rekabet ortamında işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için müşterilerin istek ve görüşlerine her zamankinden daha fazla önem vermek ihtiyacı hissetmektedir. Üretim aşamasından pazarlama aşamasına kadar müşteri taleplerinin temel belirleyici olmaya başladığı piyasa şartlarında müşteri ihtiyaç ve isteklerinin anlaşılması ve karşılanmaya çalışılmasını ifade eden müşteri odaklılık, işletmeler için temel yetkinliklerden biri olarak görülmeye başlanmıştır. Amaçlarına ulaşmak isteyen işletmeler, müşterilerin fikir, düşünce ve şikayetlerine kulak vererek mal ve hizmet üretiminde rakiplerine karşı farklılık yaratarak öne çıkmaya çalışmaktadırlar.

Müşteri odaklı davranışlar sergileme gayretinde olan işletmeler için en kilit faktör müşterilerle iletişim halinde olan çalışanlardır. Müşteri odaklı davranışlar sergilemeye çalışırken, çalışanların yönetici, çalışma arkadaşları veya müşteriler tarafından kendilerine yönelen bir takım olumsuz davranışlardan etkilenerek travmalar yaşamaları ise çalışma hayatının doğal sonuçlarından biri olarak görülebilir.

İşyerinde travma yaşayan çalışanlar işletmelerin kendilerinden beklediği müşteri odaklı davranışları sergilemekte zorlanabilir ve işletmelerin amaçlarına ulaşmasında bir engel olabilirler. İşletmelerde istenmeyen bu durumun zararlı etkilerini azaltmak için lider üye etkileşiminin ise etkili bir yönetim aracı olarak rol alması mümkündür.

Bu çalışma, işyerinde yaşanan travmatik olayların çalışanların müşteri odaklı davranışlarında etkili olabileceği ve lider üye etkileşiminin bu ilişkide aracı rol üstlenebileceği düşüncesiyle tasarlanmıştır. Çalışma ile değişkenler arasındaki ilişkileri yapılacak bir alan araştırmasıyla ortaya koymak, bu sayede alan yazına katkı sağlamak, uygulayıcılara fayda sağlamak ve gelecekteki çalışmalara öncülük etmek amaçlanmaktadır.

2. İŞYERİNDE TRAVMATİK OLAYLAR

Travmatik olaylarla yaşamın her alanında karşılaşmakta ve insanların hayatları bunlardan genellikle olumsuz etkilenmektedir. Fiziksel yaralanmalara (Hächl ve diğerleri, 2002, s.90) ve hatta ölümlere kadar varan travmatik olaylarla çalışma hayatında sıklıkla karşılaşılır (Sears ve diğerleri, 2014, s.16). Sıra dışı, beklenmeyen, aniden olan ve çoğu insanın normal deneyimlerinin dışında gerçekleşen travmatik olaylar; her ne kadar önemli kısmı açığa çıkmasa da, sektörle ilgili, doğal afetler, iş yeri kazaları, örgütsel değişimler, intihar, cinayet, hırsızlık, saldırı, terörizm (Bishop ve diğerleri, 2006, s.101), müşteri tarafından sözlü taciz, tehdit edilme, fiziksel saldırıya maruz kalma, stresli müşterilerle çalışma gereği ve müşteri için gerekeni yeterince yapamama (Horwitz, 2006, s.13) gibi pek çok durumdan kaynaklanmakta ve iş hayatında sıklıkla karşılaşılmaktadır. Örneğin, Grandey ve diğerlerinin (2004) araştırmasında, çağrı merkezi çalışanlarının aldığı telefonların % 15-20'sinin sözlü saldırılardan oluştuğu (günde ortalama 10 çağrı) tespit edilmiştir.

Pek çok mesleki alanda travmatik olayla karşılaşma riski yüksektir. İtfaiye (ölüm, maddi zarar, kurbanların tanıdıklarıyla ilgilenme gereği, çocuk ölümü, rol belirsizliği, ulaşma zorlukları gibi stres faktörlerine bağlı olarak), polis, sağlık çalışanları yüksek risk grubunda olsa da, her türlü

sektörde travmatik olay riski vardır. Örneğin banka çalışanları hırsızlık riski yaşarken, madencilik ve yapı işlerinde çalışanlar işyeri kazası riskini yaşar (Paton, 1997, s.46). Gazetecilerin, her an ölüm, çocuk tacizi, kitlesel ölüm, uçak kazası, motorlu taşıt kazası, önemli hastalık, hırsızlık, aile içi şiddet, cinsel saldırı, adam kaçırmaya gibi olaylara tanık olması mümkündür (Browne ve diğerleri, 2012, s.209). Ulaştırma sektöründe çalışanlar, intihar vaka ve girişimleri, çarpışmalar, fiziksel ve sözlü saldırılardan kaynaklı sık sık travma yaşar (Bance ve diğerleri, 2014, s.5). Travmatik olayların yaygın olduğu çalışma alanlarından biri sağlık sektörüdür (Horwitz, 2006, s.1). Sağlık çalışanlarına yönelik şiddet (Hogan ve diğerleri, 2015, s.287), doktor, çalışma arkadaşları ve yönetimle yaşanan çatışmalar ve ölüm olayları (bir araştırmada hemşirelerin yaklaşık %70'inin bunlarla karşılaştığı tespit edilmiştir) başlıca travmatik olaylardır (Michael ve Jenkins, 2001a). Pai ve Lee'nin (2011) çalışması, hemşirelerin %19,6'sının fiziksel, %51,4'ünün sözlü, %29,8'inin yıldırma ve %12,9'unun cinsel taciz şeklindeki travmatik olaylara maruz kaldığını göstermiştir. Bunlar neticesinde çalışanlarda; olayla ilgili resimler aklına gelme, olayla ilgili rüyalar görme, olayla ilgili güçlü duygu dalgalanmaları yaşama, olayla ilgili konuşmamaya çalışma ve olay hakkında düşünmek istememe gibi kaçınma ve rahatsız olma belirtileri ortaya çıkmaktadır (Hogan ve diğerleri, 2015, s.290).

2.1. İşyerinde Travmatik Olayların Yönetilmesi

İşverenler, çalışanların sağlık ve güvenliğini sağlamakla sorumludur. Yasal zorunlulukların yanında, etik olarak da travmatik olaylara maruz kalan çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması gerekir (Regel, 2007, s.411). Bu bağlamda; işyeri danışmanlığı sağlanması (Ajila ve Adetayo, 2013), şiddetin ne olduğu ve nasıl başa çıkılacağıyla ilgili düzenli olarak çalışanlara eğitimlerin verilmesi, farkındalık oluşturulması, tehdit veya şiddetin hoş görülmemesi, konuyla ilgili işyerinde herkesle iletişim kurulması, işyeri şiddet politikalarının oluşturulması, yaşanan olaylardan ders çıkarıp gelecekte olmasının önlenmesi, acil durum prosedürleri oluşturulması, olay öncesi ve sonrası çalışan refahının devam ettirilmesi, iyileştirme sürecinin hızlanmasını etkileyen faktörlerin farkında olunması (kişiler arası olumlu ve yardımsever ilişkiler, öz yeterlilik, çevrenin gerçekçi değerlendirilmesi, sosyal sorun çözme becerileri, empati, mizah vb.) (Bishop ve diğerleri, 2006), travmatik olaylardan kurtulmuşların risk profillerinin araştırılması, örgütsel tepki ve sonuçların değerlendirilmesi, gözden geçirme, hazırlık, destek, kurtulma programlarının hazırlanması, çalışanların etkileşiminin sağlanması, iyileştirilme ve kurtarma için yeterince kaynak ayrılması (Paton, 1997), uzman desteği alınmasının teşvik edilmesi (Bance ve diğerleri, 2014), işyerinde travmatik olaylara maruz kalan risk gruplarının kişisel özelliklerinin belirlenmesi (örneğin hemşirelerle ilgili bir araştırmada 30 yaş altında olma, endişeli olma, vardiyalı çalışma gibi faktörlerin etkili olduğu görülmüştür) (Horwitz, 2006) gibi çözüm önerileri geliştirilmektedir.

2.2. İşyerinde Travmatik Olayların Etkileri

İş yerindeki travmatik olayların çalışanları etkilememesi düşünülemez. Genel düzeyde Duygusal Olaylar Teorisi (Affective Events Theory); çalışanların karşılaştığı olayların duygulara (kaygı, sevinç vb.) neden olduğunu ve bunların işe ve örgüte yönelik tutum ve davranışlarını etkilediğini ileri sürmektedir (Grandey ve Tam, 2002; Ashforth ve Humphrey, 1995). Dolayısıyla travmatik olayların bu bağlamda değerlendirilmesi mümkündür. Zira travmatik olayların çalışanlar ve örgütler bakımından maliyetleri yüksektir (Wilson, 1991). Travmatik olaydan kaynaklı; travma sonrası stres (Pai ve Lee,2011; Browne ve diğerleri, 2012; Magnavita ve diğerleri, 2015; Lacerte ve diğerleri, 2017), iş yaşamı ve genel yaşam memnuniyetinde azalma (Lacerte ve diğerleri, 2017), çalışanların iyi oluş halinde bozulma (Michael ve Jenkins, 2001b; Bishop ve diğerleri, 2006), işyeri işlevselliğinde azalma (Bishop ve diğerleri, 2006; Lacerte ve diğerleri, 2017), kronikleşen bıkkınlık (Magnavita ve diğerleri, 2015), işle ilgili araya giren ve stresli düşünceler, işten dolayı uyku

zorlukları çekme, olaydan kaynaklı kabuslar görme, işe odaklanmada zorlanma (Horwitz, 2006), profesyonel benlik imajının zarar görmesi (Wahlberg ve diğerleri, 2019), depresif ruh hali yaşama (Ide, 2011), hiçbir şeyden zevk almama, anti-sosyal davranışlar, madde bağımlılığı, sinir (Sellbom ve Bagby, 2009), suçluluk (Browne ve diğerleri, 2012) ve güvensizlik duygularında artma (Bance ve diğerleri, 2014) ve lideri daha az destekleyici olarak değerlendirme (Birkeland ve diğerleri, 2017) gibi pek çok olumsuz durum ortaya çıkabilmektedir.

Çalışma yaşamında travmatik olaylar ve etkileri ile ilgili Türkiye’de gerçekleştirilen Eroğlu ve Arıkan’ın (2016) İstanbul ilinde ambulans çalışanları ile gerçekleştirdiği araştırmasında; travma ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü, sorun temelli başa çıkma ile tükenme arasında negatif yönlü ve duygusal başa çıkma ile tükenme arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit etmiştir. Ayrıca ilgili çalışmada, travmanın, tükenmenin %40’ını açıkladığı görülmüştür. Bunların yanında, çalışanlarda en fazla travmatik etki yaratan olayların, hasta yakınlarının agresif davranışları, saldırıları ve çocuk ölümleri olduğu ilgili çalışmada anlaşılmıştır.

3. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ

Yönetim literatüründe lider üye etkileşimi, örgütsel düzeyde pek çok etkileri olan bir değişken olarak incelenmektedir. Lider üye etkileşim düzeyinin artmasına bağlı olarak; tükenmişliğin azalması (Bolat, 2011; Kaşlı ve Seymen, 2010), işten ayrılma niyetinin azalması (Şahin, 2011), iş tatmininin artması (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014), iş tatmininin artmasına bağlı olarak bağlılığın artması (Green ve diğerleri, 1996; Liao ve diğerleri, 2009), örgütsel bağlılığın (Göksel ve Aydınant, 2012; Lee, 2005) ve örgütsel vatandaşlığın artması (Wayne ve Green, 1993; Ilies ve diğerleri, 2007; Çetin ve diğerleri, 2012), iş performansı veya örgütsel performansın artması (Özutku ve diğerleri, 2008; Cerit, 2012; Vidvarthi ve diğerleri, 2010; Janssen ve Van Yperen, 2004; May-Chiun ve diğerleri, 2015; Li ve diğerleri, 2012) ve örgütsel sinizmin azalması (Kanbur ve Kanbur, 2015) bunlardan bazılarıdır.

Ayrıca, lider üye etkileşiminin çalışanların müşterilere yönelik yaklaşımlarını ve hizmet davranışlarını etkilemesi de mümkündür. Chow ve diğerlerinin (2015) araştırması, lider üye etkileşimiyle yakından ilişkili bir kavram olan içsel pazarlama odaklılığın, çalışanın müşteriye hizmet davranışını olumlu etkilediği sonucuna varmıştır. Peccei ve Rosenthal’in (2001) çalışması da çalışanların algıladığı yönetim davranışlarının müşteri odaklı davranışlarını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca Farrell ve Oczkowski (2012) ise, yöneticileriyle olumlu etkileşimi olan çalışanların kendisini örgütle daha yakın bağlantı içerisinde gördüğü ve daha müşteri odaklı olduğu sonucuna varmıştır. Bu sonuçlar, örgütsel davranışları açıklamada önemli paradigmalardan biri olan sosyal mübadele teorisine dikkat çekmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s.874). Buna göre çalışanların işletme lehine eğilim ve davranışlarının lider üye etkileşimi ile motive edilebildiği anlaşılmaktadır.

Sosyal mübadele teorisine göre, bir ilişkide en az iki kişi bulunduğu olgusundan hareketle, tarafların birbirlerini nasıl ödüllendirdiklerine göre davranışlar şekillenir. Genellikle maliyetler minimize edilmeye ve ödüller maksimuma çıkarılmaya çalışılır. Eğer bir ilişkinin ödülleri, maliyetlerinden yüksekse, ilişkiden tatmin olunur veya ilişki “iyi” olarak tanımlanır. Sosyal mübadeledeki sonuç, tarafların karşılaştırma düzeyine (geçmiş deneyimler, benzer deneyimlerle mübadeleden beklentilere ilişkin görüşlerin sonucu) bağlı olarak olumlu veya dengeli ise, ilişki tatmin edici olarak ve karşıdaki birey çekici olarak değerlendirilir (Hogg ve Vaughan, 2005, ss.551-554). Bu bakış açısıyla, örgütsel ortamda çalışanların yöneticiyle etkileşimlerinden elde ettiği nakdi, sosyal, duygusal, takdir edilme ve dayanışma gibi faydaları/ödülleri ifade eden olumlu lider üye etkileşiminin varlığı durumunda, çalışanların iş yerinde karşılaştığı travmatik

bir olay karşısında bu ilişkilere ve özellikle müşteriye karşı olumlu tutumlarını bozarak kolayca zarar vermesinin zorlaşacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla bu araştırmada, sosyal mübadele teorisine dayalı olarak işyerindeki travmatik olayların olumsuz etkilerini azaltmada, lider üye etkileşiminin düzenleyici rol üstlendiği fikri ileri sürülmekte ve saha araştırmasıyla test edilmektedir.

4. MÜŞTERİ ODAKLILIK

Müşteri odaklılık, modern pazarlama anlayışının temel unsurlarından biri olup, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin anlaşılması ve karşılanmaya çalışılmasını ifade eder. Pazarlama yazınında çalışanların müşteri odaklılığının olumlu etkileriyle ilgili çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir (Brown ve diğerleri, 2002). Bu bağlamda müşteri odaklılık; çalışanların tüketiciye yönelik tutumlarının iyileşmesi (Homburg ve diğerleri, 2011), tüketicinin algıladığı çalışan hizmet performansının artması, fiziksel ürünleri ve hizmet ortamını olumlu değerlendirmesi (Brady ve Cronin, 2001), algılanan kalitenin, müşteri sadakatinin (Dean, 2007), yenilikçiliğin (Tajeddini, 2010), iş memnuniyetinin ve örgütsel bağlılığın artması, işten çıkma niyetinin azalması (Karatepe ve diğerleri, 2007), müşteriyle ilişkilerin gelişmesiyle birlikte çalışanın hizmet performansının artması (Liaw ve diğerleri, 2010) ve örgüt iklimi yüksek olduğunda müşteri odaklı davranış performansının artması (Grizzle ve diğerleri, 2009) gibi sonuçlarla ilişkili görünmektedir. Dolayısıyla müşteri odaklılığın işletmeler için önemli bir değişken olduğu anlaşılmaktadır.

Genel olarak travmatik olayların; tükenmişlik, bıkkınlık, stres, sinir, olumsuz ruh hali gibi durumlara bağlı olarak müşteri odaklılığı veya müşteriye verilen hizmet kalitesini düşürmesi beklenmektedir. Ayrıca özellikle travmatik olayın müşteriden kaynaklanması durumunda, çalışanların müşterilere yaklaşımının olumsuz etkilenmesi mümkündür. Bu noktada, çalışanların yöneticisiyle olumlu ve güvene dayalı ilişkileri olduğunu ve yöneticinin olumlu veya olumsuz durumlarda yanında olduğunu düşünmesini ifade eden lider-üye etkileşiminin; müşteriden kaynaklı travmatik bir olayın, olumsuz etkilerinin azaltılmasında yararlı olacağı düşünülmektedir. Zira olumlu lider üye etkileşimleri, olumsuz bir durum olarak travmatik olay yaşandığında çalışanın yalnız olmadığı ve kendisini destekleyen yöneticisinin olduğunu düşünmesi anlamına gelecektir. Diğer taraftan, lider üye etkileşimi yeterli olmadığında veya düşük düzeyde olduğunda, çalışanın travmatik olaydan kaynaklı olumsuz sonuçları daha çok yaşaması ve müşteriye yönelik olumsuz tutumlar geliştirmesi beklenebilir.

5. ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARIYLA BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın araştırma kısmında işyerinde travmatik olay sonrası stresin müşteri odaklılığa etkisi ve lider üye etkileşiminin bu ilişkideki aracı rolü incelenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle araştırmanın konusu, amacı ve yöntemi açıklanmaktadır.

5.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Çalışanların yaşamış oldukları travmatik olaylar çeşitli olumsuz etkilere neden olmaktadır. Performansın düşmesi, işten ayrılma niyetindeki artış vb. olumsuzlukların yanı sıra bireyin müşteri odaklılığı düzeyinin de olumsuz yönde etkilenmesi mümkündür. Bu bağlamda çalışmanın amacı; travmatik olayların çalışanların müşteri odaklılığı üzerindeki olası olumsuz etkisini tespit etmektir. Araştırmanın diğer bir amacı ise bu olumsuz durumu iyileştirmeye yönelik olarak lider üye etkileşiminin aracı etkisinin incelenmesidir. Lider üye etkileşiminin güçlü olması pek çok kurumsal sorunun çözümünde anahtar görevi görmektedir. Dolayısıyla sağlam bir lider üye etkileşiminin travmatik olay neticesinde ortaya çıkan olumsuzlukları da gidermeye katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma Kırıkkale ilinde bir çağrı merkezi işletmesinde 207 personelin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Buna göre ilgili işletmedeki ulaşılabilen çalışanlardan anket yolu ile veri toplanmıştır. Geçerli olmadığı tespit edilen bazı anket formları analiz dışında bırakılmıştır.

5.3. Araştırmanın Tanımlayıcı Sorularının Frekans ve Yüzde Bilgileri

Aşağıda, araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin ve yaşadıkları travmatik olaylara ilişkin birtakım sorulara verdikleri yanıtlar tablo halinde gruplandırılarak sunulmuştur.

Tablo 1. Çalışanların Maruz Kaldıkları/ Tanık Oldukları Travmatik Olaylar

Gruplar	Frekans	Geçerli Yüzde
Kötü Davranışlar	104	57,5
Müşteriler	17	9,4
Yıldırma	17	9,4
Kazalar	17	9,4
Çalışma Ortamı	15	8,3
Fiziki Saldırı	8	4,4
Cinsel Saldırı	3	1,7
Maruz kalanlar 129 kişi (% 75) ve Tanıklık edenler 43 kişi (% 25)		

Çalışanların maruz kaldıkları veya tanık oldukları travmatik olaylar Tablo 1’de listelenmiştir. Buna göre kişilere travma yaşatan unsurların başında kötü davranışlar gelmektedir. Bunlar haricinde diğer gruplandırılan travmatik olaylar ise müşteriler ile ilgili sorunlar, yıldırma davranışı, işyerinde yaşanan kazalar, çalışma ortamı ile ilgili sorunlar, fiziki ve cinsel saldırı vakaları şeklinde sıralanmaktadır. Travmaya maruz kalanların oranı tanıklık edenlerden daha fazladır.

Tablo 2. Travmaya Neden Olan Kişi veya Kişiler

Gruplar	Frekans	Geçerli Yüzde
Müşteri	94	53,4
Yönetici	33	18,8
Çalışma Arkadaşı	19	10,8
Diğer	30	17,0

Çalışanların travma yaşamasına neden olan kişi veya kişilere yönelik dağılım tablo 2’de verilmiştir. Buna göre çalışanların travma yaşamalarına neden olanların başında %53,4 oranı ile müşteriler gelmektedir. Yöneticilerin oranı %18,8 iken çalışma arkadaşlarından kaynaklanan travmaların oranı %10,8’dir. Diğer unsurlar ise toplu olarak %17’lik bir oran oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri Tablo 3’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların çoğunluğu 20-27 yaş aralığındadır. Aynı şekilde kadın çalışanların sayısı erkek çalışanlardan fazladır. Eğitim durumu açısından bakıldığında çalışanların %31,7’si lise, %40,7’si ön lisans ve %27,6’sı ise lisans mezunudur. Gelir durumu bakımından çoğunluğun 2021 ve 5000 TL aralığında yer aldığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların genel olarak yöneticilik görevleri bulunmamakla birlikte kurumda çalışma süreleri ve meslekte toplam çalışma süreleri 1-5 yıl arasında yoğunlaşmıştır.

Tablo 3. Çalışanların Demografik Özellikleri

Gruplar	Alt Gruplar	Frekans	Geçerli Yüzde
Yaş	20-27	125	62,8
	28-35	64	32,2
	36-43	10	5,0
Cinsiyet	Kadın	148	74,0
	Erkek	52	26,0
Eğitim Durumu	Lise	63	31,7
	On Lisans	81	40,7
	Lisans	55	27,6
Gelir Durumu	2020 TL ve altı	58	29,0
	2021-5000 TL	140	70,0
	5001-8000 TL	2	1,0
Yöneticilik Görevi	Evet	2	1,0
	Hayır	202	99,0
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 yıl	191	97,0
	6-10 yıl	5	2,5
	11 yıl ve üzeri	1	0,5
Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	159	82,0
	6-10 yıl	28	14,4
	11-20 yıl	6	3,1
	21 yıl ve üzeri	1	0,5

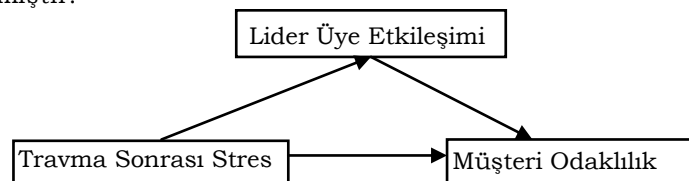
5.4. Kullanılan Ölçüm Araçları

Bu çalışmada kullanılan ölçüm araçları aşağıda belirtilmiştir.

- Travmatik olayın ölçülmesinde Sneath ve diğerlerinin 2009 yılındaki çalışması ile Horowitz ve diğerlerinin 1979 yılındaki çalışmasında yer verilen soru formlarından faydalanılmıştır. 8 ifadeden oluşan ölçüm aracı tek boyutludur ve tüm sorular düz soru şeklindedir.
- Müşteri odaklılığının ölçülmesinde Perriatt ve diğerlerinin 2004 yılındaki çalışmasından faydalanılmıştır. 5 ifadeden oluşan soru formu tek boyutludur ve tüm sorular düz soru şeklindedir.
- Lider üye etkileşimi düzeylerinin belirlenmesinde ise Graen ve Uhl-Bien'in 1995 yılındaki çalışması ile Karcıoğlu ve Kahya'nın 2011 yılındaki çalışmasında yer verilen sorulardan faydalanılmıştır. 7 ifadeden oluşan soru formu tek boyutludur ve tüm sorular düz soru şeklindedir.
- Demografik özelliklerin belirlenmesi için yaş, cinsiyet, eğitim durumu, aylık gelir, kurumda ve meslekte çalışma süresini içeren soruların yanı sıra; travma nedeni, travmaya neden olan kişi, travmaya maruz mu kalındığı yoksa tanık mı olduğuna yönelik açık ve kapalı uçlu ifadeler yer almaktadır.

5.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli ve buna bağlı hipotezlere aşağıda yer verilmiştir. Buna göre iş yerinde travmatik olay bağımsız değişken, müşteri odaklılık bağımlı değişken ve lider üye etkileşimi aracı değişken olarak belirlenmiştir.



Şekil.1 Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezleri ise aşağıdaki gibidir;

H₁: Travmatik olay sonrası stres, müşteri odaklılığı etkilemektedir.

H₂: Travmatik olay sonrası stres ile müşteri odaklılık arasındaki ilişkide, lider üye etkileşiminin aracı rolü vardır.

5.6. Bulgular

Bu kısımda ilk olarak ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine, ardından hipotez testlerine yer verilmiştir.

Tablo 4. Travma Sonrası Stres Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

İfadeler	Faktör Yüğü
1. Olayla ilgili güçlü duygu dalgalanmalarım var	0,725
2. Olayla ilgili aklıma gelen düşünce ve görüntülerden dolayı uyumakta veya uyumaya devam etmekte zorluk çektim	0,760
3. Zihnime olayla ilgili görüntüler gelir	0,848
4. Olayı çağrıştıran durumlar olayla ilgili duygularımı geri getirir	0,745
5. İstemesem de olayı düşünürüm	0,796
6. Olay hakkında kötü rüyalar görürüm	0,751
7. Diğer şeyler olayla ilgili düşünmemeneden olur	0,833
8. Olayla ilgili kavrayamadığım duygulara sahip olduğumun farkındayım	0,791
Cronbach's Alpha= 0,909 - KMO=0,896 Bartlett P=0,00	
Toplam Açıklanan Varyans %61,18	

Travmatik olay sonrası strese ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Buna göre ilgili ölçüm aracı faktör analizi için uygundur. Oluşan yapı tek boyutlu olup orijinal ölçüm aracında olduğu gibi 8 maddeden oluşmaktadır. Buna göre ölçüm aracı için açıklanan toplam varyans %61,18'dir. Ölçüm aracının güvenilirlik değerleri uygun düzeydedir. Ölçeğe ilişkin ifadeler ve faktör yükleri tablo 4'de verilmiştir. Buna göre faktör yükleri 0,725 – 0,848 aralığında değişmektedir.

Tablo 5. Müşteri Odaklılık Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

İfadeler	Faktör Yüğü
1. Müşteri ihtiyaçlarını anlamak için çalışırım	0,880
2. Müşteri için en yardımcı hizmeti ortaya çıkarmak için çalışırım	0,897
3. İyi bir çalışan müşterinin çıkarları doğrultusunda düşünmelidir	0,717
4. Müşteri sorununu çözmeye yardımcı olacak bir hizmet sunmaya çalışırım	0,928
5. Müşteri sorununun çözümü için en uygun hizmetleri öneririm	0,902
Cronbach's Alpha= 0,912 - KMO=0,850 Bartlett P=0,00	
Toplam Açıklanan Varyans=%75,35	

Müşteri odaklılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Buna göre ilgili ölçüm aracı faktör analizi için uygundur. Oluşan yapı tek boyutlu olup orijinal ölçüm aracında olduğu gibi 5 maddeden oluşmaktadır. Buna göre ölçüm aracı için açıklanan toplam varyans %75,35'dir. Ölçüm aracının güvenilirlik değerleri uygun düzeydedir. Ölçeğe ilişkin ifadeler ve faktör yükleri tablo 5'de verilmiştir. Buna göre faktör yükleri 0,717 – 0,928 aralığında değişmektedir.

Tablo 6. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

İfadeler	Faktör Yüğü
1. Yöneticimin yaptıklarından memnun olduğumu bilirim	0,853
2. Yöneticim bulunmadığında, kararlarını savunacak kadar ona güvenirim	0,873
3. Yöneticimle iş ilişkim etkilidir	0,891
4. Yöneticim işle ilgili sorunlarımı ve ihtiyaçlarımı anlar	0,900
5. Pozisyonundaki resmi gücünden bağımsız olarak yöneticim, kendi zararına dahi olsa beni zor durumdan kurtarır	0,680
6. Yöneticim potansiyelimi bilir/takdir eder	0,869
7. Ne kadar resmi gücü olduğundan bağımsız olarak, yöneticim işimdeki sorunlarımı çözmeye yardım etmek için gücünü kullanır	0,830

Cronbach's Alpha= 0,928 - KMO=0,908 Bartlett P=0,00
Toplam Açıklanan Varyans=%71, 38

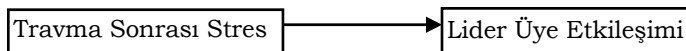
Lider üye etkileşimi ölçeğine ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Buna göre ilgili ölçüm aracı faktör analizi için uygundur. Oluşan yapı tek boyutlu olup orijinal ölçüm aracında olduğu gibi 7 maddeden oluşmaktadır. Buna göre ölçüm aracı için açıklanan toplam varyans %71,38'dir. Ölçüm aracının güvenilirlik değerleri uygun düzeydedir. Ölçeğe ilişkin ifadeler ve faktör yükleri tablo 6'da verilmiştir. Buna göre faktör yükleri 0,680 – 0,900 aralığında değişmektedir.

Tablo 7. Değişkenler Arası Korelasyon

		(a)	(b)	(c)
Travmatik Olay (a)	Korelasyon	1	-0,235	-0,0202
	P (Anlamlılık)		0,001	0,004
	N	203	202	203
Müşteri Odaklılık (b)	Korelasyon	-0,0235	1	0,266
	P (Anlamlılık)	0,001		0,000
	N	202	206	206
Lider Üye Etkileşimi (c)	Korelasyon	-0,202	0,266	1
	P (Anlamlılık)	0,004	0,000	
	N	203	206	207

Değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisi ve bu ilişkinin anlamlılığı tablo 7'de verilmiştir. Buna göre travmatik olay ile müşteri odaklılık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Travmatik olay ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişkinin yönü de negatif yönlüdür. Müşteri odaklılığı ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişki ise pozitif yönlüdür. Tüm ilişkiler anlamlıdır ($p<0,05$).

Aracılık etkisinin hesaplanmasında Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen adımlar kullanılmıştır. Buna göre bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki etkisi, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ve aracı değişken ve bağımsız değişkenin bir arada modele dahil edildiğinde bağımlı değişken üzerindeki etkisi hesaplanmıştır. Ayrıca aracılık etkisinin ölçülmesinde Sobel testi kullanılmıştır.



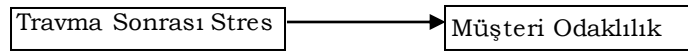
Şekil 2. Travmatik Olay ve Lider Üye Etkileşimi

İlk olarak bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki direkt etkisi incelenmiştir. Bu ilişki şekil 2'de belirtilmiştir.

Tablo 8. Travmatik Olay Sonrası Stres ve Lider Üye Etkileşimi Regresyon Analizi

Model	B	Katsayılar Std. Hata	Std. Katsayılar Beta	t	P
(Sabit)	3,647	0,135		27,002	0
Travmatik Olay Sonrası Stres	-0,14	0,048	-0,202	-2,921	0,004

Travmatik olay sonrası stresin lider üye etkileşimi üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Anova testi değerlerine göre ($F=8,534$ $p=0,004$) değişkenler regresyon analizine uygundur. İlgili değerler tablo 8'de yer almaktadır. Buna göre travmatik olayın lider üye etkileşimi üzerinde negatif yönlü ilişkisi anlamlıdır ($p<0,05$).

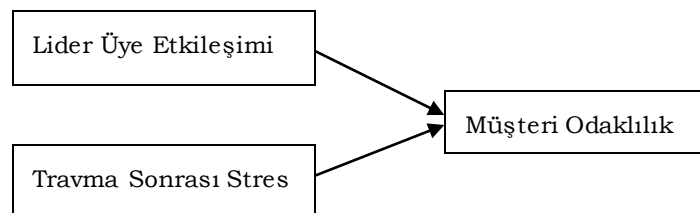
**Şekil 3.** Travmatik Olay ve Müşteri Odaklılık

İkinci olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki direkt etkisi incelenmiştir. Bu ilişki yukarıdaki şekil 3'de belirtilmiştir.

Tablo 9. Travmatik Olay ve Müşteri Odaklılık Regresyon Analizi

Model	B	Katsayılar Std. Hata	Std. Katsayılar Beta	t	P
(Sabit)	4,778	0,179		26,67	0,000
Travmatik Olay Sonrası Stres	-0,22	0,064	-0,235	-3,422	0,001

Travmatik olayın müşteri odaklılık üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Anova testi değerlerine göre ($F=11,711$ $p=0,001$) değişkenler regresyon analizine uygundur. İlgili değerler tablo 9'da yer almaktadır. Buna göre travmatik olay sonrası stresin müşteri odaklılık üzerinde negatif yönlü ilişkisi anlamlıdır ($p<0,05$) ve H_1 Hipotezi (*Travmatik olay sonrası stres, müşteri odaklılığı etkilemektedir*) kabul edilmiştir.

**Şekil 4.** Travmatik Olay, Lider Üye Etkileşimi ve Müşteri Odaklılık

İkinci olarak bağımsız değişkenin ve aracı değişkenin dâhil olduğu modelde bağımlı değişken üzerindeki etkiler incelenmiştir. Bu ilişki yukarıdaki şekil 4'de belirtilmiştir.

Tablo 10. Travmatik Olay, Lider Üye Etkileşimi ve Müşteri Odaklılık Regresyon Analizi

Model	B	Katsayılar Std. Hata	Std. Katsayılar Beta	t	P
(Sabit)	3,673	0,375		9,782	0,000
Travmatik Olay Sonrası Stres	-0,18	0,064	-0,189	-2,752	0,006
Lider Üye Etkileşimi	0,302	0,091	0,228	3,327	0,001

Travmatik olay sonrası stresin ve lider üye etkileşiminin beraber müşteri odaklılık üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Anova testi değerlerine göre ($F=11,686$ $p=0,000$) değişkenler regresyon analizine uygundur. İlgili değerler tablo 10'da yer almaktadır. Buna göre travmatik olay sonrası stresin müşteri odaklılık üzerindeki etkisi negatif yönlü iken, lider üye etkileşiminin etkisi pozitif yönlüdür. Bu etkileşim istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Bu adımda görüldüğü üzere lider üye etkileşimi modele dahil edildiğinde $-0,235$ olan negatif etki $-0,189$ 'a gerilemektedir. Mc Kinnon ve diğerlerinin (2010) çalışmasında değinildiği üzere bu değişim aracı değişkenin etkisi ile sağlanmaktadır.

Tablo 11. Sobel Testi

	Regresyon Katsayısı	Std. Hata	Test İstatistik	Std. Hata	P
Travmatik Olay	-0,219	0,064	Sobel Testi	-2,3823	0,0277
Lider-Üye Etkileşimi	0,302	0,091			0,02

Son olarak aracılık etkisi sobel testi ile de incelemeye tabi tutulmuştur. 1982 yılında Sobel tarafından geliştirilen bu test ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisi incelenmektedir. Bu bağlamda bağımsız değişkenin dolaylı etkisinin anlamlı olması aracılık etkisinin de varlığını göstermektedir. Sobel testinin hesaplanmasında Preacher ve Hayes (2004) tarafından önerilen yol izlenmiştir. Elde edilen anlamlılık değerlerine göre lider üye etkileşiminin travmatik olay ve müşteri odaklılığı ilişkisindeki aracılık rolü anlamlıdır. Bu bağlamda *H₂ Hipotezi (Travmatik olay sonrası stres ile müşteri odaklılık arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin aracı rolü vardır.) kabul edilmiştir.*

6. SONUÇ

Kişilerin maruz kaldığı travmatik olaylar hem kendilerini, hem de ilişkili oldukları kişi ve kurumları etkilemektedir. Zamanımızın çoğunu geçirdiğimiz çalışma ortamında yaşanan travmatik olaylar kişilerin iş yapma tarzlarını etkileyebilmektedir. Literatürde görüldüğü üzere, travmatik olaylar, çalışanları iş performansını ve işten ayrılma niyeti gibi konularda olumsuz etkilemektedir. Bu çalışmada ise travma sonrası stresin çalışanların müşteri odaklılığa etkisi olabileceğine dikkat çekilerek konuya özgün bir bakış açısı ile yaklaşılmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe çalışan bireylerin yaşamış oldukları travmalar, onların iletişim halinde olduğu müşterileri ile olan ilişkilerini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu çalışmada ele alınan sektör olan çağrı merkezlerinde çalışanlar işlerini yaparken, sürekli müşteriler ile iletişim halinde olmakta ve müşteriler, çalışma arkadaşları ve üstlerinden gelen çeşitli olumsuz durumlar neticesinde travma yaşayabilmektedirler. Dolayısıyla çalışmada, yaşanan travma sonrası stresin müşteri odaklılık üzerindeki olası etkisi çağrı merkezi çalışanların bakımından incelenmiştir. Ayrıca çalışmada, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarını olumlu etkileyen bir faktör olarak lider üye etkileşiminin, çalışanların yaşadığı travma sonrası stresin müşteri odaklılık üzerindeki olası etkisini azaltıcı bir etkide bulunma durumu incelenerek, travmatik olayların olumsuz etkilerinin azaltılmasında olası önemli bir değişkene dikkat çekilmektedir.

Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre travmatik olay sonrası stresin çalışanların müşteri odaklılığını olumsuz etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla ilgili literatürde görüldüğü üzere çalışanların işle ilgili olumsuz tutum ve davranışlarını artıran travmatik olayların, müşteri odaklılığı da azalttığı fikri desteklenmiştir. Ayrıca travmatik olayların etkilerinin azaltılmasında; takip edenleriyle iyi etkileşim kurabilen yöneticilerin istihdam edilmesinin veya yöneticilerin bu

doğrultuda geliştirilmesinin, müşteri odaklılığın azalmasını engelleyebileceği fikri de desteklenmiştir. Zira bu çalışmada ulaşılan diğer bir sonuç, lider üye etkileşiminin müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilediği ve travmatik olay sonrası stresin müşteri odaklılık üzerindeki olumsuz etkisini azalttığıdır. Sadece çağrı merkezleri değil hizmet sektöründe faaliyet gösteren tüm kurumlarda liderlik vasıflı yöneticilerin işe alınması ve lider üye etkileşiminin pekiştirilmesine yönelik çalışmaların yapılması, travmatik olayların etkilerinin azaltılmasına destek olacaktır.

KAYNAKÇA

- Ajila, C. O. ve Adetayo, H. O. (2013). Workplace counselling: implications for enhanced productivity: ethical issues in clinical psychology. *IFE Psychologia: An International Journal*, 21(3), 197-210.
- Ashforth, B. E., ve Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human relations*, 48(2), 97-125. doi: 10.1177/001872679504800201
- Bance, S., Links, P. S., Strike, C., Bender, A., Eynan, R., Bergmans, Y., Hall, P., O'grady, J. ve Antony, J. (2014). Help-seeking in transit workers exposed to acute psychological trauma: a qualitative analysis. *Work*, 48(1), 3-10. doi: 10.3233/WOR-131650
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Birkeland, M. S., Nielsen, M. B., Hansen, M. B., Knardahl, S. ve Heir, T. (2017). The impact of a workplace terrorist attack on employees' perceptions of leadership: a longitudinal study from pre-to postdisaster. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 659-671.
- Bishop, S., Mccullough, B., Thompson, C. ve Vasi, N. (2006). Resiliency in the aftermath of repetitious violence in the workplace. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21(3-4), 101-118.
- Bolat, O. İ. (2011). Lider-Üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *İŞGÜÇ The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(2), 65-80.
- Brady, M. K. ve Cronin Jr, J. J. (2001). Customer orientation: effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research*, 3(3), 241-251.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T. ve Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: personality trait effects on self and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- Browne, T., Evangelini, M. ve Greenberg, N. (2012). Trauma-related guilt and posttraumatic stress among journalists. *Journal of Traumatic Stress*, 25(2), 207-210.
- Cerit, Y. (2012). Lider üye etkileşimi ile öğretmenlerin performansları arasındaki ilişki. *Balıkesir University Journal of Social Sciences Institute*, 15(28), 33-46.
- Chow, C. W., Lai, J. Y. ve Loi, R. (2015). Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: the role of leader-member exchange and internal marketing orientation. *Tourism Management*, 48, 362-369.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
-

- Çekmecelioglu, H. G. ve Ülker, F. (2014). Lider-Üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (KOSBED)*, 28, 35-58.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(1), 7-36.
- Dean, A. M. (2007). The impact of the customer orientation of call center employees on customers' affective commitment and loyalty. *Journal of Service Research*, 10(2), 161-173.
- Eroğlu, B. S. ve Arıkan, S. (2016). Trauma among rescue workers: do coping strategies moderate the relationship between traumas, burnout and life satisfaction among ambulance personnel?. *Türk Psikoloji Dergisi*, 31(78), 45-61.
- Farrell, M. A. ve Oczkowski, E. (2012). Organisational identification and leader member exchange influences on customer orientation and organisational citizenship behaviours. *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), 365-377.
- Göksel, A. ve Aydınlan, B. (2012). Lider-Üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247-271.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grandey, A. A., Tam, A. P., & Brauburger, A. L. (2002). Affective states and traits in the workplace: Diary and survey data from young workers. *Motivation and emotion*, 26(1), 31-55.
- Grandey, A., Dicketer, D. ve Sin, H. (2004). The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 397-418.
- Green, S. G., Anderson, S. E. ve Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), 203-214.
- Grizzle, J. W., Zablah, A. R., Brown, T. J., Mowen, J. C. ve Lee, J. M. (2009). Employee customer orientation in context: how the environment moderates the influence of customer orientation on performance outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1227-1242.
- Hächl, O., Tuli, T., Schwabegger, A. ve Gassner, R. (2002). Maxillofacial trauma due to work-related accidents. *International Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*, 31(1), 90-93.
- Hogan, N., Costello, S., Boyle, M. ve Williams, B. (2015). Measuring workplace trauma response in australian paramedics: an investigation into the psychometric properties of the impact of event scale. *Psychology Research and Behavior Management*, 8, 287-294.
- Hogg, M. A. ve Vaughan, G. M. (2005). *Sosyal psikoloji*. (İbrahim Yıldız ve Aydın Gelmez, Çev.), 1. Baskı, Ankara: Ütopya.
- Homburg, C., Muller, M. ve Klarman, M. (2011). When should the customer really be king? on the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, 75(2), 55-74.
-

- Horowitz, M., Wilner, N. ve Alvarez, W. (1979). Impact of event scale: a measure of subjective stress. *Psychosomatic Medicine*, 41, 209–218.
- Horwitz, M. J. (2006). Work-Related trauma effects in child protection social workers. *Journal of Social Service Research*, 32(3), 1-18.
- Ide, M. (2011). The association between depressive mood and pain amongst individuals with limb amputations. *European Journal of Trauma and Emergency Surgery*, 37(2), 191-195.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. ve Morgeson, F. P. (2007). Leader-Member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- Janssen, O. ve Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2015). Lider-Üye etkileşiminin örgütsel sinizme etkisi: algılanan içsellik statüsünün aracılık rolü. *Zeitschrift für die Welt der Türken/ Journal of World of Turks*, 7(2), 193-216.
- Karatepe, O. M., Yavaş, U. ve Babakuş, E. (2007). The effects of customer orientation and job resources on frontline employees' job outcomes. *Services Marketing Quarterly*, 29(1), 61-79.
- Karacıoğlu, F. ve Kahya, C. (2011). Lider-Üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352.
- Kaşlı, M. ve Seymen, O. A. (2010). Kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 109-122.
- Lacerte, S., Guay, S., Beaulieu-Prévost, D., Belleville, G. ve Marchand, A. (2017). Quality of life in workplace trauma victims seeking treatment for posttraumatic stress disorder. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(4), 249-266.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 655-672.
- Li, X., Sanders, K. ve Frenkel, S. (2012). How leader-member exchange, work engagement and hrm consistency explain chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059-1066.
- Liao, S. H., Hu, D. C. ve Chung, H. Y. (2009). The relationship between leader-member relations, job satisfaction and organizational commitment in international tourist hotels in taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1810-1826.
- Liaw, Y. J., Chi, N. W. ve Chuang, A. (2010). Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: the mediating roles of perceived supervisor and coworker support. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 477-492.
- Magnavita, N., Garbarino, S. ve Winwood, P. C. (2015). Measuring psychological trauma in the workplace: psychometric properties of the italian version of the psychological injury risk indicator—a cross-sectional study. *The Scientific World Journal*, 2015, 1-6.
-

- May-Chiun, L., Mohamad, A. A., Ramayah, T. ve Chai, W. Y. (2015). Examining the effects of leadership, market orientation and leader member exchange (lmx) on organisational performance. *Engineering Economics*, 26(4), 409-421.
- McKinnon, D. P., Fairchild, A. J. ve Fritz, M. S. (2010). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593-614. doi: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085542
- Michael, R. ve Jenkins, H. J. (2001a). Work-related trauma the experiences of perioperative nurses. *Collegian*, 8(1), 19-25.
- Michael, R. ve Jenkins, H. J. (2001b). The impact of work-related trauma on the well-being of perioperative nurses. *Collegian*, 8(2), 36-40.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Pai, H. C. ve Lee, S. (2011). Risk factors for workplace violence in clinical registered nurses in taiwan. *Journal of Clinical Nursing*, 20(9-10), 1405-1412.
- Paton, D. (1997). Managing work related psychological trauma: an organisational psychology of response and recovery. *Australian Psychologist*, 32(1), 46-55.
- Peccei, R. ve Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: an empirical test of hrm assumptions. *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-857.
- Periatt, J. A., Lemay, S. A. ve Chakrabarty, S. (2004). The selling orientation–customer orientation (soco) scale: cross-validation of the revised version. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(1), 49-54.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models behavior research methods, instruments. *Computers*, 36, 717-731. doi: 10.3758/BF03206553
- Regel, S. (2007). Post-trauma support in the workplace: the current status and practice of critical incident stress management (cism) and psychological debriefing (pd) within organizations in the UK. *Occupational Medicine*, 57(6), 411-416.
- Sears, J. M., Blamar, L. ve Bowman, S. M. (2014). Predicting work-related disability and medical cost outcomes: a comparison of injury severity scoring methods. *Injury*, 45(1), 16-22.
- Sellbom, M. ve Bagby, R. M. (2009). Identifying ptsd personality subtypes in a workplace trauma sample. *Journal of Traumatic Stress*, 22(5), 471-475.
- Sneath, J. Z., Lacey, R. ve Kennett-Hensel, P. A. (2009). Coping wwith a natural disaster: losses, emotions, and impulsive and compulsive buying. *Marketing Letters*, 20(1), 45-60.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equations models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221-231. doi: 10.1016/j.tourman.2009.02.013
-

- Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdoğan, B. ve Ghosh, S. (2010). where do I stand? examining the effects of leader-member exchange social comparison on employee work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 849-861. doi: 10.1037/a0020033
- Wahlberg, Å., Högberg, U. ve Emmelin, M. (2019). The erratic pathway to regaining a professional self-image after an obstetric work-related trauma: a grounded theory study. *International Journal of Nursing Studies*, 89, 53-61. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2018.07.016
- Wayne, S. J. ve Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46(12), 1431-1440.
- Wilson, C. B. (1991). U.S. businesses suffer from workplace trauma. *Personnel Journal*, Temmuz, 47-50.

SUMMARY

Customer oriented employee behavior plays an important role in achieving the goals of the business. From the production stage to the marketing stage, customer orientation is one of the basic competencies for the companies in the market conditions where customer needs, wants and wishes are the main determinants of the success of the firms. Employees play a critical role in ensuring customer orientation. While they try to exhibit customer-oriented behaviors, traumas of employees are originated from a number of negative behaviors directed toward them by their managers, colleagues or customers are inevitable facts of business life. In general, it can be expected that traumatic events reduce customer orientation of employees depending on many situations like burnout, boredom, stress, nervous, negative mood etc. Furthermore, it is possible that employees' approach to customers may be adversely affected, especially if the traumatic event is caused by the customer. At this point, the leader-member interaction, which states that employees have positive and trustful relations with their manager and that the manager is there in positive or negative situations; it is thought to be beneficial in reducing the negative effects of traumatic events. The positive leader member interactions will mean that when a traumatic event occurs as a negative situation, the employee thinks that he is not alone and that he has a manager who supports him. On the other hand, when the leader member interaction is insufficient or low, the employee can be expected to experience negative consequences from the traumatic event more and develop negative attitudes towards the customer. Traumatic events experienced by employees in the workplace may adversely affect their approach to work. In view of the fact that one of these negativities may be a decrease in the customer orientation of the employees, the effect of the traumatic events in the workplace on the customer orientation and the mediating role of the leader member interaction in this relationship is examined in this study. Because it is thought that it is possible for the employees who can develop positive relations with the leader, can overcome the negative consequences of the traumatic events more easily. In this study, it is aimed to elucidate the relationships between the variables of post-traumatic stress, customer orientation and leader member interaction which are thought as related with traumatic events in the workplace. In this way, an important variable that reduces customer orientation, which has a significant impact on business performance, is highlighted and a possible method that can be effective in overcoming it is examined. 207 employees participated in the field study conducted in a call center in Kırkkale of Turkey. In the measurement of the research variables, previous researches about the subject were benefited. In the study, regression analysis was used to examine the relationships between variables. Sobel test was used to determine the significance level of mediation role. The validity and reliability of the data were analyzed. In general, the main traumatic events faced by employees are; bad behaviors, problems with customers, intimidation, accidents at work, problems with the work environment, physical and sexual assault.

According to the findings, post-traumatic stress in the workplace affects the customer orientation of the employees negatively. Leader member interaction, another variable highlighted in the research, has a positive effect on customer orientation. In addition, it was found that the leader member interaction played a mediating role in the negative effect of post-traumatic stress on customer orientation. In other words, the leader member interaction seems to be a way to reduce the negative impact of the traumatic event on customer orientation. Therefore, it is understood that it will be beneficial for businesses to develop leading member interactions especially in sectors where traumatic events are intense. Finally, the results of the research are interpreted and suggestions are developed.