



Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
 The Journal of Social Sciences Institute  
 Yıl/Year: 2019 – Kış / Winter Sayı/Issue: Ek-1 Özel Sayı  
 Sayfa / Page: 53-67  
 ISSN: 1302-6879 VAN/TURKEY  
 Makale Bilgisi / Article Info - Geliş/Received: 31.10.2019  
 Kabul/Accepted: 03.12.2019 - Araştırma Makalesi / Research Article

**MİSAFİR İLİŞKİLERİ  
 YÖNETİMİNDE  
 KÜLTÜRLERARASI  
 FARKLILIKLARI YÖNETMEK**

***MANAGING THE  
 INTERCULTURAL  
 DIFFERENCES IN GUEST  
 RELATIONS MANAGEMENT***

**Dr. Öğr. Üyesi Gözdeğül BAŞER**

Antalya Bilim Üniversitesi

Turizm Fakültesi

ORCID: 0000-0002-1450-191X, gozdegul.baser@antalya.edu.tr

**Öz**

Turizm, farklı kültürlerden farklı anlayış, değer, yaşam tarzı gibi birbirinden değişik kültürel özelliklere sahip misafirlere hizmet veren küresel bir sektördür. Bu sektörün içerisinde, farklı kültürel anlayışlar etkin şekilde yönetilmesi gereken önemli konulardan bir tanesidir. Kültürel farklılıklar, misafir ilişkilerinde olumlu ve olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bu araştırmanın amacı, misafir ilişkileri yöneticilerinin farklı kültürlerden misafirlere verdikleri hizmetleri kültürel farklılıkları göz önüne alarak nasıl yönettiklerini ortaya koymaktır. Nitel araştırma yönteminin benimsendiği bu çalışmada, misafir ilişkileri yöneticileri ile derinlemesine görüşmeler yapılmış ve farklı kültürlerden misafir ilişkilerini yönetirken yaşadıkları tecrübeleri aktarmaları istenmiştir. Bu araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden ve beş yıldızlı otellerde hizmet veren yedi farklı misafir ilişkileri müdürü ile derinlemesine görüşmeler yapılmış ve bu görüşmeler sonucunda, yönetim anlayışı, kültürü tanıma, yabancı dil bilgisi, yiyecek içecek alışkanlıkları, farklı hayat tarzları ve vücut dili farklılıkları ana temaları bulgularına ulaşılmıştır. Elde edilen ana temalar ve alt temaların farklı kültürleri yönetme konusunda misafir ilişkileri yönetimine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** kültürlerarası farklılık, misafir ilişkileri, yönetim, turizm.

**Abstract**

Tourism is a global sector that serves guests with different cultural characteristics such as different understanding, value, and lifestyle. Within this sector, understanding different cultures is one of the important issues that need to be managed effectively. Cultural differences can have positive and negative effects on guest relations. The aim of this research is to reveal how guest relations managers



manage their services concerning guests from different cultures. In this study, the qualitative research method was adopted, and in-depth interviews were conducted with guest relations managers to convey their experiences in managing guest relations from different cultures. In-depth interviews were conducted with seven guest relations managers who have been working in five-star hotels and who agreed to voluntarily participate in this research. As a result of these interviews, the main themes of management mentality, culture recognition, foreign language knowledge, food and beverage habits, different lifestyles and body language differences have been identified. It is predicted that the main themes and sub-themes obtained will contribute to guest relations management in managing different cultures.

**Keywords:** intercultural differences, guest relations, management, tourism.

## Giriş

Günümüzde, otel örgütlerinde en fazla karşılaşılan zorluklardan bir tanesi, giderek artan iş hacmi ve yoğun rekabet ortamıdır (Kandampully ve Suhartanto, 2000: 346). Dolayısıyla, rekabet avantajı elde etmek isteyen oteller için müşteri memnuniyetini elde etmek temel ilgi odaklarından bir tanesi haline gelmektedir. Yüksek düzeyde memnun olan müşteriler, diğer müşterilere oranla daha sadıktırlar (Tepeci, 1999: 226). Misafir ilişkileri yöneticilerinin genellikle yüksek düzeyde memnun olan müşteriler elde ederek, “sadık” müşterilere ulaşmayı hedefledikleri söylenebilir.

Müşteri sadakati (ya da bağlılığı) otel imajı, marka bağlılığı, müşteri tatmini, hizmet kalitesi başta olmak üzere pek çok faktörle ilişkilidir. Sadık müşteriler, duyurum, referans gösterme ve benzer şekillerde otelin tanıtımına katkı sağlarlar (Bowen ve Chen, 2001: 214). Memnun bir turist, sadece tekrar gelmekle kalmaz, aynı zamanda memnuniyetini çevresine aktarır (Pizam ve Mansfeld, 1999: 189). Ağırlama sektörü bağlamında, misafir bağlılığını belirlemeye yönelik olarak yoğun bir ilgi gözlenmektedir, zira bu durumun nedeni genellikle, bağlı müşterilerin daha yüksek karlılık oranlarına neden olacağı inancıdır (Martinez ve Bosque, 2013: 90). Bununla birlikte, misafirler arasındaki kültürler arası farklılıklar yönetilmesi gereken problemlere yol açabilir. Kültürel farklılıklardan ötürü misafirlerin algılarında farklılıklar olabilir. Küreselleşen dünyamıza farklı kültürler aynı ortamlarda tatil yapmakta ve daha önce fark edilmeyen özellikleri, tatil esnasında diğer müşteriler tarafından yakından gözlenmektedir. Bu durum, bazı şikayetlere ve yakınmalara neden olabilmektedir. Bir kültür için kabul edilebilir olan bir davranış ya da değer, diğer bir kültürün rahatsızlık duymasına yol açabilmektedir. Bu durum, misafir ilişkileri yönetiminin özel, hassas ve önemli fonksiyonunu gözler önüne sermektedir. Misafir ilişkileri, otel işletmelerinde sadece sorun çözen değil, aynı zamanda ilişki yöneten, yanlış anlama ve yadırgamaları en aza indiren, huzurlu

ve mutlu bir tatil atmosferi yaratılmasına katkı sağlayan bir birim olarak önem taşımaktadır. Bu çalışma bu konuya dikkat çekerek, misafir ilişkileri yönetimi alanında kültürel farklılık yönetimini irdelemekte ve bu durumun misafir ilişkileri yönetiminin ana işlevlerinden bir tanesi olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu amaçla, bu çalışmada, misafir ilişkileri yöneticilerinin kültürlerarası farklılıkları nasıl yönettikleri, tecrübeleri ve bu bağlamda ne tür davranışlar sergiledikleri araştırılmıştır. Bu kapsamda, araştırmanın literatüre kültürel farklılıkların önemi, nasıl yönetildiği, içeriği konularında katkı sağlaması beklenmektedir. Çalışmanın ilk aşamasında, alan yazınına ait bir özet sunulmuştur. Daha sonra, araştırma yöntemi açıklanarak elde edilen sonuçlar sergilenmiştir. Son olarak çalışmanın başlıca kısıtları ve ileride yapılabilecek araştırmalara dair bazı öneriler sunulmuştur.

### **Kavramsal Çerçeve**

Turizm, kültürlerarası etkileşimin yüksek olduğu bir sektördür. Küreselleşen günümüz dünyasında, kültürler giderek birbirine benzemekte ve paylaşımlar arttıkça, kültürlerarası farklılıklar azalmaktadır. Bununla birlikte özgünlüğünü koruyan kültürlere ilgi devam etmekte ve bu kültürleri tanımak üzere turizm faaliyetleri yoğun olarak devam etmektedir. Bu durumun etkilerinden bir tanesi, farklı olan kültürü tanıma, anlama ve ilgi göstermenin yanısıra onu kabul etme ve iletişim kurma isteği şeklinde gözlenebilir. Pek çok araştırmacı, kültürü, insanların yaşam tarzını şekillendiren inanç, davranış, değer, fikir ve semboller olarak tanımlanmaktadır (Trompenaars ve Turner, 2011: 24; Mead, 2005: 96). Kültürlerarası farklılıklar ve farklı yaklaşımlar, kültürler arasındaki iletişim ve birbirini tanıma ile azalabilir; turizmin bu aşamada etkileşim ve iletişim imkanı sağlayan yönü ile kültürler arası aktarıma aracı rol oynadığı söylenebilir.

Kültürlerin gelişiminde, toplumu oluşturan bireyler, öncelikle kendi toplumlarına ait olan değer, anlayış, gelenek, yaşam tarzı ve diğer kültürel öğeleri tanımakta, ileriki aşamalarda ise diğer toplumların kültürlerini algılamaktadırlar. Farklı kültürlerin algılamakta ve değerlendirmekte bireyler farklılık göstermektedir. Erdem'e (1996: 69) göre, farklı kültürel anlayışları anlamak, olduğu gibi kabul etmek mümkün iken bunları gidermek mümkün görünmemektedir. Farklı kültürlerin birbirlerine nasıl yaklaştıkları ve nasıl algıladıkları oldukça önemlidir. Örneğin, Landis ve Brislin'e (1983: 26) göre, kültürel farklılıklar, etkileşimsel davranışlardaki farklılıklara ve yorumlamalardaki yanlış anlaşılmalara neden olabilir. Ayrıca, bazı durumlarda çatışmaların ortaya çıkması (Wei vd., 1989: 330) ya da farklı kültürlerin üyeleri arasındaki duyguların farklılığı da incelenmelidir (Eid ve Diner, 2001: 869). Kültürlerin birbirlerini tanıması ve kabul etmesi ile kültürler arası çatışmalar azalabilir. Burada önemli olan konu, farklı kültürlerin tanınması ve oldukları gibi kabul edilmesidir. Turizm, farklı kül-



türlerden insanların bir arada bulunduğu ve birbirlerini tanıma fırsatı buldukları bir ortam sağlamaktadır; bu ortam içerisinde insanlar birbirlerini gözleme, iletişim kurma ve paylaşımda bulunma fırsatları bulabilirler.

Kültürel farklılıkları anlayabilmek için herhangi bir kültürü tek başına yorumlamadan ve değerlendirmeden önce mevcut kültürler tanınmalıdır. Bundan dolayı kültürel tanımlama ve diğer kültürden gelen insanların niçin o şekilde düşündüğünü, hissettiğini ve davrandığını anlamak oldukça önemlidir. Turizm ve turizmin içerisinde konaklama sektörü, farklı kültürlerden insanların bir araya geldiği ve belirli bir süre ortak alanları paylaştığı, farklı kültürel özellikleri gözlemlediği ortamlar ve paylaşımlar yaratmaktadır. Bu ortamlarda farklı kültürlerden turistler bir arada bulunmaktadır. Bu tarz ortamlar, insanlar arasında hoşgörü, anlayış, arkadaşlık, barış vb. kavramları geliştirebileceği gibi, yaşanabilecek olası yanlış anlaşılmanın çözülmemesi ya da yönetilmemesi durumunda ise olası antipati, eleştiri, kavga vb. olumsuz durumlara da neden olabilir. Otellerde çalışan ve özellikle misafirlerle iletişim halinde olan personel, kültürel farklılıkları gözlemlemekte ve deneyimlemektedir.

Bununla birlikte, misafir ilişkileri yöneticileri diğer otel yetkililerine oranla misafirlerle direkt ilişkide olan, onların sorunlarına ve isteklerine direkt karşılık veren kişilerdir. Misafir ilişkileri yöneticileri milleti ya da kültürü ne olursa olsun tüm misafirlerin memnuniyetini sağlamaya çalışmaktadırlar. Farklı kültürlerle iletişim içinde olan misafir ilişkileri yöneticilerinin, kültürel farklılıkları anlayabilmeleri, kültürel değer farklılıklarını yönetebilmeleri, ancak kültürlere özgün olan özellikleri bilmeleri ile gerçekleşebilir.

### **Yöntem**

Araştırma, kültürlerarası farklılıkların yönetiminin nasıl yapıldığı ve hangi boyutları içerdiğini belirlemek amacıyla derinlemesine veri elde etmek üzere, olgu bilim (fenomenoloji) deseninde çalışılmıştır. Fenomenolojik araştırma, insan olgusunu üzerine odaklanan, yaşanmış deneyimlerin ifade edilmesinin anlamlarını tanımlamayı amaçlayan tümevarımsal betimleyici bir araştırmadır (Saban ve Ersoy, 2017: 84). Fenomenolojik yaklaşımın temeli bireysel deneyimlere dayanır. Bu yaklaşımda, araştırmacı katılımcının kişisel (öznel) tecrübelerini araştırmakta ve bireyin algılamaları ve olaylara yükledikleri anlamları incelemektedir (Baş ve Akturan, 2017: 86).

Misafir ilişkileri yöneticilerinin kültürlerarası farklılıkları yönetme deneyimlerini ortaya koymaya çalışan bu araştırmada, bu süreçte yaşanan deneyimler, algılar, yönelimler ve durumlar ayrıntılı olarak incelenerek bağlamın özellikleri ve bireylerin tecrübeleri araştırılmış ve elde

edilen bulgular analiz edilmiştir. Kısaca, bu yöntemin seçilmesinin nedeni, misafir ilişkileri yöneticilerinin kültürler arası farklılıkları yönetme deneyimlerinin sorgulanarak fenomene ilişkin zengin bir içerik elde edileceği kanısında olunmasıdır.

### **Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Süreci**

Araştırma yöntemi olarak derinlemesine görüşme yöntemi seçilmiştir. Bu kapsamda ölçüt örnekleme yöntemi benimsenmiştir. Creswell ve Poth (2016: 61) fenomenolojik araştırmalar için bağlamı tecrübe etmiş kişileri araştırma kapsamına almayı önermektedirler. Bu açıdan, ölçüt örnekleme tekniği ele alınmıştır. Amaçlı örneklemlerde araştırmacılar katılımcıları çalışma için en uygun özelliklerine göre belirler. Örneğin, katılımcılar çalışılan konu ile ilgili önceki deneyimleri ya da bu konu hakkındaki bilgileri nedeniyle seçilebilir (Başkale, 2016: 26). Buna göre gerçekleştirilen araştırmada, örnekleme dahil edilecek misafir ilişkileri yöneticilerinin deneyimli olmasına (en az 10 yıl misafir ilişkileri yöneticisi olma deneyimi) özen gösterilmiştir. Bu amaçla beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapmakta olan misafir ilişkileri yöneticilerinden deneyim ve ulaşma kolaylığına göre 7 tanesi belirlenmiş ve her birine ulaşılmış, randevu alınmış, görüşme öncesinde araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. Görüşmelerin tamamı, gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan kişilere K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7 şeklinde kodlar verilmiştir.

Yapılan görüşmeler, izin alınarak ses kayıt cihazına kaydedilmiş ve görüşme sonrası, ses kayıt cihazındaki görüşmeler yazıya aktarılmıştır. Görüşmeler, yaklaşık olarak 45 - 60 dakika sürmüştür. Görüşmeler esnasında katılımcılara şu sorular yöneltilmiştir:

1. Müşterileriniz arasında gözlemlediğiniz kültürel farklılıklar nelerdir?
2. Kültürel farklılıkları nasıl yönetiyorsunuz?
3. Kültürel farklılıkların pozitif etkileri nelerdir?
4. Kültürel farklılıkların negatif etkileri nelerdir?
5. Kültürel farklılıkların yönetimi hakkındaki kişisel tecrübeleriniz size neler gösterdi?

### **Verilerin Analizi**

Veriler, ses kayıt cihazından yazılı şekle aktarılmıştır. Deşifre edilen verilen analizinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Betimsel analiz; analiz için çerçeve oluşturma, verilerin tematik çerçeveye göre işlenmesi, bulguların tanımlanması ve bulguların yorumlanması olmak üzere dört

aşamadan oluşmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 240). Bu araştırmada betimsel analiz yapılırken bu basamaklar takip edilmiştir. Öncelikle, kavramsal çerçeveye göre hazırlanan görüşme sorularından yola çıkarak veri analizi için tematik çerçeve oluşturulmuştur. İkinci olarak, tematik çerçeveye göre elde edilen veriler anlamlı bir bütün içerisinde düzenlenmiştir. Betimleyici fenomenolojide veri analizi genellikle deneyimlerin temalandırılarak betimlenmesi şeklinde değerlendirilir. Bu amaçla, katılımcıların fenomene ilişkin önemli ifadeleri belirlenmiş, daha sonra ortak ifadeler gruplandırılmış ve ortak ifadeler belli temaları oluşturacak biçimde tasnif edilmiş, katılımcıların deneyimlerine ilişkin yapısal tanımlamalarla ortak anlamlar çıkarılmıştır.

### **Bulgular**

Bu araştırmada, misafir ilişkileri yöneticilerinin kültürlerarası farklılıkları nasıl yönettikleri, tecrübeleri ve farklı kültürlere yaklaşım ve davranışları ve bu kapsamdaki düşüncelerini nitel yöntemlerden derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak araştırılmıştır. Araştırma bulguları, ana temalar ve alt temalar olarak değerlendirilmiştir.

Kültürlerarası farklılıkları yönetme ile ilgili araştırma bulguları kültürü tanıma, kişisel dokunuş, dil engeli, gastronomi farklılıkları, farklı hayat tarzları, vücut dili farklılıkları ana temaları altında toplanmıştır. Tablo 2’de ana temaların altında yer alan alt temalar verilerden elde edilen bilgilere göre gösterilmektedir.

Tablo 1’de gösterildiği gibi, katılımcı profili beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmet veren, en az ortalama 10 yıllık misafir ilişkileri yöneticiliği deneyimine sahip olan ve ağırlıklı bayan olan misafir ilişkileri yöneticilerinden oluşmaktadır.

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

<b>No</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>Tecrübe (yıl)</b>
K1	Erkek	30
K2	Kadın	23
K3	Kadın	11
K4	Erkek	20
K5	Erkek	26
K6	Kadın	12
K7	Kadın	15

**Tablo 2:** Kültürlerarası Farklılıkları Yönetme Temaları

Yönetim Anlayışı	Kültür tanıma	Yabancı dil bilgisi	Yiyecek ve içecek alışkanlıkları	Farklı hayat tarzları	Yüceltili farklılıklar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Birebir ilgi ve kişisel dokunuş</li> <li>• Hızlı geribildirim</li> <li>• Yüksek memnuniyet oranı</li> <li>• Kültürel zenginlik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kültürel farklılıklar</li> <li>• Farklı milletler arası etkileşim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Farklı milletlerden personel bulundurma</li> <li>• Personeli güçlendirme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Farklı beslenme alışkanlıkları</li> <li>• Hijyen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tatil deneyimi</li> <li>• Zaman hassasiyeti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Göz teması</li> <li>• Fiziksel yakınlık</li> </ul>

## Yönetim Anlayışı

Farklı kültürlerden misafirleri yönetme konusunda, misafirlerle yüzyüze iletişim kurmak ve “birebir ilgi” göstermenin önemi belirtilmiştir: “...misafirlerle yüzyüze kontak kurulur, amacımız misafir içerideyken her birine dokunmaktır. İlk gün sonrasında misafir ile görüşürüz, bir sorun varsa onu çözeriz.” (K4)

Birebir ilgi, “kişisel dokunuşu” beraberinde getirmektedir: “...sistemimizde özel isteklerini görüp odasını hazırlarız, örneğin namaz kılıyorsa seccade koyarız; glüten rahatsızlığı varsa ona göre önlem alıyoruz; ustalarımız kendilerini restoran kapısında karşılar ve çok yardımcı olurlar”. (K4).

Birebir ilgi ve kişisel dokunuş tüm misafirlere gösterilmektedir: “...Herkes dokunmak zorundayız. Paskalya da hıristiyanlara, Ramazan da Müslümanlara dokunmak zorundayız” (K5). Birebir ilgi ve kişisel dokunuş her misafire titizlikle gösterilmelidir: “...girişte bir misafir ile meşgulseniz, diğeri ile de ilgilenirken, merhaba ilgileneceğim mesajını gözünüzle yapmanız gerekebilir” (K1).

Birebir ilgi ve kişisel dokunuşun hızlı bir geri bildirim ile sağlanmasının öneminden bahsedilmiştir ve bunun gerçekleştirilmesi için özel telefon hattı ve belirli süreler ile hizmet verilmektedir: “...özel bir telefonumuz vardır, 24 saat boyunca aktif bir telefonumuz var. Misafirlerimizden gelen özel istekler bu telefonlara gelir. Buradan ilgili bölümlere aktarılır. ... misafirlerden gelen talepler 20 dakika içinde yapılmak zorundadır” (K4). Misafirlerden gelen geri bildirimler sadece otel içinde değil, otel dışındaki ortamlarda ve özellikle dijital ortamlarda da izlenmekte ve aynı hassasiyet bu tepkilere de gösterilmektedir: “...bütün internet yorum sitelerini takip ediyoruz. Hotel puan, booking.com, tripadvisor vb” (K4).

Farklı kültürlerden misafirleri yönetirken ulaşılmak istenen hedef yüksek müşteri memnuniyetinin elde edilmesidir. Memnuniyet oranlarının yüksek olması, ağızdan ağıza reklam ile yeni müşterilerin gelmesine yol açmaktadır: “...Almanya pazarı memnuniyet oranı % 90'lara çıktı. Misafirlerimiz acenta tavsiyesi ile satın almıyorlar, arkadaş tavsiyesi ile alıyorlar, bunu gördük” (K5)

Son olarak, farklı misafirlerle bulunmak bir zorluk yerine bir “zen-



ginlik” olarak kabul edilebilir. Bu durum uluslararası hizmet verilmesinin ve turizmin bütün milletlere açık bir sektör olmasının doğal sonucu olarak görülebilir: “Zorluk olarak değil, farklı kültürleri ben zenginlik olarak görmeye çalışırım” (K1).

### **Kültürü Tanıma**

Misafir ilişkilerinde farklı kültürlerarası farklılıkları yönetebilmek için öncelikle önerilen konulardan bir tanesi farklı kültürleri tanımak ve kültürler arası farkların bilincinde olmaktır. Bu konuda öncelikle yöneticilerin farklı kültürlerde daha önce görev yapmış olmaları ve deneyim ve bilgiye sahip olmaları kendilerine oldukça önemli avantajlar sağlayabilir: “...ben kendim bazı Arap ülkelerinde görev yaptım ve oradaki tesislerde çalıştım, bu şekilde kültürü daha yakından tanıma ve anlama şansım oldu” (K4). Farklı kültürleri tanımak ayrıca o kültüre ait özel günleri, kutlamaları, bayramları vb. bilmeyi de gerektirmektedir: “... her misafir profilinin kendisine ait özel günleri var, biz insanların tatillerini bile takip etmek zorundayız” (K5). Farklı kültürleri tanımak, anlayışlar ve beklentiler arasındaki farklılıkları da anlamayı kolaylaştırmaktadır: “...farklı kültürlere de dikkat etmek gerekiyor. Bizim için çok basit olan bir konu, onlar için farklı olabiliyor” (K6).

Kültürü tanımanın bir diğer alt boyutu, farklı kültürler arasındaki etkileşimlerden haberdar olmaktır. Farklı kültürlerden olan misafirler zaman zaman birbirlerine karşı farklı yaklaşımlarda ya da tutumlarda bulunabilmektedirler: “... bazı dönemler İngiliz, Alman, Rus, Ortadoğu ile tam bir miks oluyor. Arap hepsini seviyor, Alman Rus’u sevmiyor, Rus Alman’ı sevmiyor” (K4). Farklı milletler arasındaki etkileşimlere bilinçli ve duyarlı bir yaklaşım gerekmekte ve müşteri farklılıkları dikkate alınarak farklı çözümler geliştirilebilmektedir: “...sessiz barlarımıza sessiz kalmak isteyen müşterilerimizi yönlendiriyoruz.... Farklı talepleri karşılıyoruz; örneğin Arap büfesi hazırlıyoruz. Milliyetlerin ağırlığına göre davranıyoruz.” (K4).

### **Yabancı Dil Bilgisi**

Farklı kültürlerden misafirlere hizmet verirken, en önemli konulardan bir tanesi onlara kendi dillerinde hizmet verebilmektir. Günümüzde otel işletmeleri çok farklı ülkelerden misafirlere ev sahipliği yapmaktadır. Bu konudaki yaklaşımlardan bir tanesi “farklı milletlerden personel bulundurma” olabilir: “...Rus, Kırgız, Ukrayna, Azerbaycan’dan gelen personelimiz var, her millettten misafirlerimiz geliyor, farklı kültürlerden çalışanlar olması misafirlerin hoşuna gidiyor. Dil konusu malum önemli” (K6).



Yabancı dil konusundaki bir diğer konu “personeli güçlendirme” olarak tanımlanabilen, personele farklı dil öğrenme imkanlarının sunulması ve ilgili kurslara yönlendirilmeleridir. Bu kurslar otel içinde ya da dışında olabilmektedir: “...farklı bir yabancı dil öğrenmek isteyen ya da mevcut dilini geliştirmek isteyen personelimizi destekliyoruz, otel içi ya da dışında kurslara katılmalarını sağlıyoruz” (K3). Personelin farklı dilleri konuşuyor olması, özellikle bazı kriz anlarında oldukça yararlı olabilmektedir: “Fransız ya da Belçika vatandaşları, İngilizce bilmelerine rağmen, özellikle kendi dillerinde şikayette bulunabiliyorlar, talepte bulunabiliyorlar” (K6).

### **Yiyecek, İçecek Alışkanlıkları**

Yiyecek ve içecek tercihleri ve alışkanlıkları kültürlerarasında farklılıklar göstermektedir. Bazı kültürler, içeceklere, bazıları ise et ürünlerine, bazıları ise kendi yemeklerine yakın yemeklere daha fazla ilgi ve talep göstermektedirler: “Rus misafirler çilek, kiraz, karpuz gibi kırmızı meyveler, çok talep ediyorlar, ayrıca içkiler ve özellikle votka onlar için önemlidir. Türk müşteriler için öğle ve akşam menülerinde ızgara et olması, otel eğlencesinin onlara özgün müzikler sunması gibi konular önemlidir.” (K7). Misafirlerin geldikleri ülkelerin yiyecek ve içecek anlayışları da farklılaşabilmektedir: “Hintli misafirlerimizin yoğun olarak geldiği dönemlerde bazı gruplar, kendi ahçılarını beraberlerinde getirmektedirler, bu durumda mutfağımızda onlara bir alan veriyoruz, kendi yemeklerini kendileri hazırlayıp restoranın belirli bir alanında sunuyorlar....Uzakdoğulu misafirlerimiz, özellikle tatlı oranı yüksek olan tatlılar yerine hafif tatlıları tercih ediyorlar, bir de sık sık sıcak su talepleri oluyor” (K3).

Ayrıca, hijyen de yiyecek içecek alışkanlıkları kadar önemli bir diğer konudur ve bu alışkanlıklar gibi milletler arasında farklılık göstermektedir: “Avrupalı misafir için tabi ki en önemli konulardan bir tanesi hijyendir.” (K7). Hijyen konusu bazen bazı sıkıntılara neden olabilmektedir: “Bazı misafirlerimiz açık büfede yemeklerini önce elleri ile deneyip sonra almak istiyorlar, onların elleri ile yemek yediğini gören özellikle Avrupalı müşterilerimiz bu durumdan rahatsız oluyorlar” (K5).

### **Farklı Hayat Tarzları**

Kültürlerarası farklılıkları yönetmek kültürler arasındaki hayat tarzlarındaki farklılıkları bilmeyi de gerektirmektedir. Kültürler yaşam, eğlence, espri, tatil anlayışı, alışveriş yönelimi, tatilinde istedikleri ve istemedikleri ve zamanı kullanma anlayışı vb. konularda farklı özellikler gösterebilmektedir. Kısaca “tatil deneyimi” farklılık gösterebilmektedir. Bu durum bazen bazı şikayetlere de neden olabilmektedir: “...restoranlardan şikayetler gelebiliyor, ruslar çok içki içiyor, araplar taşkınlık yapıyor diye, ancak burasının kapısı bütün dünyaya açık” (K4). Bu tarz durumlarla kar-



şlaşılmasının nedeni misafirlerin hayat tarzlarının farklı olmasıdır. Tatil deneyimleri arasındaki farklılıklar bilinmelidir: “Türk misafirin, İngiliz misafirin ne istediğini biliyoruz. İngiliz misafirin neye önem verdiğini biliyoruz. Önceliklerine önem veriyoruz.” (K6)

Belirli kültürlerin ağırlıklı olduğu otel gruplarında misafirlerin hayat tarzlarına uygun aktiviteler zaman hassasiyeti gösterilerek düzenlenmektedir: “...Otelimizdeki her aktivite, misafirlerimizin tercihlerine uygun şekilde planlanmıştır, burada en çok zaman hassasiyetimiz var, her şeyi zamanında başlatır, ve sürelere uyarız. Çalıştığımız kültürler bunu gerektiriyor” (K2).

### **Vücut Dili**

Farklı kültürlerden misafirlerin vücut dilleri farklı olabilmektedir. Bu konuda en dikkat çekici konulardan bir tanesi “göz teması” kurma konusundaki yaklaşımların farklı olabilmesidir. Bu tarz konuların verilen eğitimlerde dikkatle ele alınmasında fayda vardır: “... bir ülke, hangi ülke olduğunu hatırlamıyorum. Afrika ülkelerinden bir tanesiydi, insanların gözünün içine bakmak hakaret kabul ediliyor, oysa genelde verilen eğitimlerde göz kontağı kurun denir.” (K1)

Göz temasına ilave olarak, fiziksel yakınlık da belirtilen bir diğer vücut dili farklılığı olmuştur: “...misafirlerimize ne kadar yakın, ne kadar uzak durmamız gerektiğini bilmemiz gerekir. Bizim çalıştığımız gruplar, fiziki yakınlığın belirli bir mesafeden olmasını tercih ederler, ancak yine de samimi ve içten davranmalıyız” (K2).

### **Sonuç ve Öneriler**

Araştırma, misafir ilişkileri yöneticilerinin farklı kültürlerden misafirlere verdikleri hizmetleri kültürel farklılıkları göz önüne alarak nasıl yönettiklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Görüşme yapılan misafir ilişkileri yöneticilerinin kültürel farklılıkların yönetilmesine yönelik görüşleri; yönetim anlayışı, kültürü tanıma, yabancı dil bilgisi, farklı hayat tarzları ve vücut dili farklılıkları ana temaları altında toplanmıştır. Yönetim anlayışı temasının altında, birebir ilgi ve kişisel dokunuş, hızlı geri bildirim, yüksek memnuniyet oranı ve kültürel zenginlik alt temaları yer almaktadır. Misafir ilişkileri yöneticilerinin kültürel farklılıkları etkin şekilde yönetebilmeleri öncelikle, misafirlerle kurdukları birebir iletişim ve ilgi ve bunun da ötesinde “kişisel dokunuş” ile başlamaktadır. Misafirleri iyi dinleyen ve bunun için etkin kanallar kullanan yöneticiler, kendilerine hızla geri bildirim sağlamaya gayret etmektedirler. Misafirlerinin her konuda memnun olmaları için ellerinden geleni yapmakta, gerek otel içinde gerekse dışındaki geri bildirimleri izleyerek mümkün olabilecek en yüksek

memnuniyet oranına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Burada ilgi çeken nokta, misafir ilişkileri yöneticileri tarafından kültürel farklılığın aslında bir “zenginlik” olarak görülmesi gerekliliğinin düşünülmesidir.

Kültürü tanıma temasının altında, kültürel farklılıklar ve farklı milletler arası etkileşim alt temaları yer almaktadır. Misafir ilişkileri yöneticilerine göre, farklı kültürleri etkin şekilde yönetmek öncelikle bu kültürleri tanımak ile başlamaktadır. Kültürleri tanıyarak farklılıkları anlamak gereklidir. Kültürel farklılıkları tanımak, farklı kültürel ortamlarda yaşayarak, deneyim kazanmak ya da o kültürlerle ilgili bilgi sahibi olmak ile gerçekleşebilir. Kültürleri tanımanın bir diğer önemli olduğu nokta, kültürler arası etkileşimlerin farkında olabilmektir. Avrupalı, Asyalı, Afrikalı ya da Arap ülkelerinden gelen misafirler arasında pek çok açıdan farklılık olabileceği gibi, Avrupa ülkeleri arasında da farklılıklar olabilmektedir. Bu farklılıkların bilincinde olmanın ve olası olumlu ya da olumsuz etkilere hazırlıklı ve çözüm odaklı yaklaşmanın etkin misafir ilişkileri yönetimi için oldukça önemli bir durum olabileceği söylenebilir.

Farklı kültürler ile anlaşabilme ve onlara etkin çözümler sunabilme onların konuştuıkları dili anlamayı gerektirir. Yabancı dil bilgisi teması altında farklı milletlerden personel bulundurma ve personeli güçlendirme alt temaları göstermektedir ki, iletişim konusunda çözüm farklı şekillerde bulunabilir. Farklı milletlerden personel çalıştırmanın yanısıra, mevcut personele yabancı dili iyileştirme ya da öğrenme konularında sunulacak imkanlar ile bu konuda ilerlemek olasıdır.

Misafirlerin otel işletmelerinden aldıkları hizmet memnuniyetini belirleyen en önemli unsurlardan bir tanesi de yiyecek ve içecek memnuniyetleridir. Farklı kültürler farklı yiyecek ve içecek alışkanlıklarına sahiptir. Yiyecek ve içecek alışkanlıkları temasının altında farklı beslenme alışkanlıkları ve hijyen alt temaları ortaya konmuştur. Öncelikle farklı kültürler farklı şekillerde yiyecek ve içecek tüketmektedir. Bazı kültürler et ağırlıklı beslenirken, bazı kültürler belirli ürünleri daha çok talep etmektedirler. Hijyen genel olarak tüm kültürler tarafından aranan bir konu olmakla birlikte, hijyen hassasiyeti farklılık gösterebilmekte ve yiyecek ve içecek ortamlarında ve alışkanlıklarında değişik yaklaşımlar gözlenebilmektedir.

Farklı kültürler, farklı hayat tarzlarını da beraberinde getirmektedirler. Farklı hayat tarzları temasının altında tatil anlayışı ve zaman hassasiyeti kültürlere göre değişmektedir. Bazı kültürler için tatil sakinlik anlamındayken, bazı kültürler için geniş aile ile birlikte olmak anlamına gelebilir. Ayrıca zaman hassasiyeti ya da kullanımı da alınan hizmetlere verilen tepkileri etkileyebilmektedir.



Vücut dili ile iletişim en etkin iletişim yöntemlerinden birisidir. Vücut dili kullanımında kültürler farklılaşabilmektedir. Vücut dili farklılıkları teması altında ise göz teması ve fiziksel yakınlık alt temaları göze çarpmaktadır. Öncelikle göz teması kurmak bazı kültürlerde olumlu karşılanırken, bazı kültürlerde olumsuz kabul edilmektedir. Fiziksel yakınlık bazı kültürler için olumlu iken, bazıları için çok yakın temas rahatsızlık verebilmektedir.

Araştırma sonuçları, kültürler arası farklılıkları yönetmek konusunda pek çok alt boyutun önem taşıdığını göstermekle birlikte, öncelikle farklı kültürleri tanımak gereğini vurgulamaktadır. Farklı kültürler konusunda gerek misafir ilişkileri yöneticilerinin, gerek genel olarak turizm sektöründe görev alacak kişilerin eğitim görmeleri ve en azından bir yabancı dili çok iyi konuşur ve anlar halde olmaları bu konudaki yetkinliklerini önemli düzeyde etkileyebilir. Benzer şekilde, Stewart (1978), *Outline of Intercultural Communication* adlı çalışmasında (Stewart, 1978'ten aktaran Prosser, 1978:336) kültürlerarası iletişim eğitiminin ve farklı kültürleri anlamının önemini belirtmiştir.

Ayrıca, turizm sektörünün küresel kapsamı ve giderek artan talebe karşın, hizmet sağlayıcıların da artması ile sektör yoğun bir rekabet ortamını paylaşmaktadır. Bu yoğun rekabet ortamında, bir otel işletmesinin hizmetlerini diğer bir otel işletmesinden ayırt etmek giderek zorlaşmaktadır. Rekabet avantajı elde edebilmek için otel yöneticileri genellikle iki ana stratejiyi tercih edebilir: fiyatları düşürerek düşük maliyet liderliği politikası izlemek ya da müşteriye özgün yararlar sağlayarak müşteri bağlılığını geliştirmek (Kandampully ve Suhartanto, 2000: 346). Otel hizmetlerinin rakiplerden ayrılabilmesi, müşteri tatmini ve memnuniyetinin sağlanmasının ötesinde müşteri bağlılığının yaratılabilmesinde, müşteri talep, şikayet ve isteklerini hızla çözen ve hizmet veren misafir ilişkileri yönetiminin etkinliği son derece önemlidir. Bu kapsamda kültürler arası farklılıkları özümsemiş ve bu konuda etkin hizmet verebilen birimler otelin genel müşteri portföyüne de katkı sağlayacaktır. Müşterilerle uzun vadeli ve ortak yararlar sağlayan ilişkiler kurmak, müşteri odaklı firmaların gerçek hedefidir (Pan vd., 2012'den aktaran Kandampully vd., 2015: 379). Choi ve Chun (2001: 277), Hong Kong otel endüstrisine yönelik yaptıkları araştırmada, seyahat eden kişiler için konakladıkları otellerde önemli olan yedi faktörü belirlemiştir. Bu faktörler kapsamında yer alan “personel hizmet kalitesi”, “oda kalitesi” ve yaratılan “değer” müşteri tatmini üzerinde diğer faktörlere göre daha etkili olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla, misafir ilişkileri yönetiminin bu ve benzer faktörler üzerinde etkili olabileceği ve müşterilerin otelden memnun ayrılmalarının sağlanması ile müşteri memnuniyeti ve bağlılığı üzerinde etkili olabileceği de söylenebilir.

Bu çalışmanın teorik ve pratik öneme sahip olduğu ve belirli katkıları sağladığı söylenebilir. Teorik ve kavramsal açıdan bakıldığında, misafir ilişkileri yönetiminde kültürler arası farklılıkların yönetimine ilişkin Türkiye’de yapılmış ilk çalışma olması ve bu alanda bağlamı açıklamaya yönelik katkı sağladığı ve sonraki araştırmalar için temel bir zemin hazırladığı söylenebilir. Pratik anlamda ise profesyonel misafir ilişkileri yönetiminin farklı kültürleri yönetme konusunda performansının artması için belirli öneriler getirilebilmesidir. Bu kapsamda, misafir ilişkileri yöneticilerinin aldıkları eğitimlerde farklı kültürleri tanımaları, etkin yönetim şekillerini bilmeleri, yabancı dil düzeylerinin iyi olması, vücut dili ve iletişim konularına hakim olmanın yanısıra, misafirlerin yaşam tarzlarını bilmeleri, yiyecek ve içecek alışkanlıklarını tanımlarının fayda sağlayabileceğidir. Bu bilgilere sahip olan misafir ilişkileri yöneticileri etkin ve başarılı bir yönetim sergileyebilecek ve misafirlerin hizmet memnuniyetini ve tatmin seviyesini arttırabileceklerdir.

Son olarak, araştırmanın “Kültürlerarası Farklılıkları Yönetmek” kavramına bilgi üreteceği ve bu bağlama yönelik bir genelleştirme çabasına imkân tanıyabilmenin yanı sıra, misafir ilişkileri yöneticileri için başvuru kaynağı haline geleceği düşünülmektedir. Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bir takım kısıtlardan bahsetmek mümkündür. Ne var ki, bu tür çalışmalarda amaç genellemelere ulaşmak değil, mevcut durumdan bir kesit almak ve görüşleri ortaya çıkarmak olsa da ileriki araştırmalarda daha geniş kapsamlı örneklemelerle çalışılarak, sonuçlar genişletilebilir ve alanyazın katkısının yükselmesi sağlanabilir.

### **Kaynakça**

- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Baş, T. ve Akturan U. (2017). *Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bowen, J. T. ve Chen, S. L. (2001). The Relationship Between Customer Loyalty and Customer Satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 213-217.
- Choi, T. Y., ve Chu, R. (2001). Determinants of Hotel Guests’ Satisfaction and Repeat Patronage in The Hong Kong Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 20(3), 277-297.
- Creswell, J. W., ve Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage publications.



- Eid, M., ve Diener, E. (2001). Norms for experiencing emotions in different cultures: Inter-and intranational differences. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 81, No. 5, 869-88
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Ankara: Friedrich-Naumann-Vakfi ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Kandampully, J. ve Suhartanto, D. (2000). Customer Loyalty in The Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (6), 346-351.
- Kandampully, J., Zhang, T. ve Bilgihan, A. (2015). Customer Loyalty: a Review and Future Directions With a Special Focus on The Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 379-414.
- Landis, D ve Brislin, R.W. (1983). *Handbook of Intercultural Training 2 and 3: Issues in Training Methodology*. New York: Pergamon Press.
- Martinez P. ve Rodriguez del Bosque I. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*. 35, 89-99.
- Mead, R. (2005). *International Management, Cross – Cultural Dimensions*. India: Blackwell Publishing.
- Pan, Y., Sheng, S. ve Xie, F. T. (2012). Antecedents of Customer Loyalty: An Empirical Synthesis and Reexamination. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(1), 150-158.
- Pizam A. ve Mansfeld Y. (1999). *Consumer Behavior in Travel and Tourism*. New York: The Hawort Hospitality Press.
- Prosser, M. H. (1978). Intercultural Communication Theory and Research: An Overview of Major Constructs. *Annals of The International Communication Association*, 2(1), 335-343.
- Saban, A. ve Ersoy, A. (2017). *Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tepeci M. (1999). Increasing Brand Loyalty in The Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 11 (5), 223-230.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. London: Nicholas

Brealey International.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (10.baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Wei, L., Crompton, J. L. ve Reid, L. M. (1989). Cultural conflicts: Experiences of US visitors to China. *Tourism Management*. 10(4), 322-332.