

KENESEI Zsófia – KOLOS Krisztina

AZ ÉRZELMEK ÉS AZ ÉSZLELT KONTROLL SZEREPE A VÁLLALATI PANASZKEZELÉS SORÁN

A szerzők kutatásukban az igazságosságelmélet egy újfajta megközelítését alkalmazzák a vevői panaszhelyzetek vizsgálatánál. Elemzik, hogy az alkalmazottak érzelmkimutatása és a vevő által észlelt kontroll hogyan hatnak a vevői elégedettségre. A kutatás támaszkodik a pszichológia és a szervezeti magatartás fogalomrendszerére mint az érzelmi munka, az érzelemátvitel érzelmek mint szociális információk (EASI) és az észlelt kontroll. A kutatás két lépcsőből áll: egyrészt kvalitatív megközelítést alkalmaztak, amely során alkalmazottakkal (n=30) és fogyasztókkal készült mélyinterjú (n=30), másrészt faktoriális típusú kísérletet végeztek különböző scenáriók felhasználásával egy általános fogyasztói mintán (n=580). Az eredmények szerint az alkalmazottak érzelmkimutatása és az észlelt kontroll szignifikáns hatással vannak a fogyasztók elégedettségére, e főhatásokat további interakciók is jellemzik.

Kulcsszavak: panaszkezelés, igazságosságelmélet, érzelmi munka, észlelt kontroll, kísérleti módszertan

Kutatásunkban a vevői panaszhelyzetek elemzésével foglalkozunk. E kérdéskör több tudományterület számára is relevanciával bír, míg az alapvető kérdésfelvetés a gazdálkodástudományok fogalomrendszeréből és problémafelvetéséből indul ki, a vizsgált jelenség magyarázatában erősen támaszkodunk a pszichológia és szociálpszichológia megközelítéseire is. Kutatásunk abból a problémából indul ki, hogy a vállalatok általában nem foglalkoznak eleget vevőik panaszainak megértésével és kevés hangsúlyt fektetnek azok kezelésére, illetve megelőzésére. Ahhoz, hogy a vállalatok hatékonyabb panaszkezelési gyakorlatot tudjanak kialakítani, jobban meg kell érteniük azt, hogy a fogyasztók hogyan élik meg a különféle panaszhelyzeteket. A panaszhelyzetek megélése nagyon is egyéni és helyzetfüggő, továbbá nagymértékben befolyásolják az interakcióban közreműködő felek érzelmi megnyilvánulásai. Elemzésünkben azokat a panaszhelyzeteket vizsgáljuk, ahol az egyént valamilyen veszteség éri, és nyíltan hangot ad elégedetlenségének, noha lehetnek olyan helyzetek is, amikor az egyén nem ad hangot elégedetlenségének, hanem az őt ért veszteség más viselkedésmintákban nyilvánul meg (másoknak továbbadja a negatív tapasztalatot, átpártol egy másik vállalathoz, on-line fórumokon vesz részt, fogyasztóvédelmi hatósághoz fordul stb.).

A vállalatok panaszkezelésére (azaz hogyan akarják kijavítani hibájukat) adott fogyasztói reakciókkal az

elmúlt évtizedben sokat foglalkoztak a szakirodalomban, ezt jelzik a közelmúltban készült metaanalízisek is (Orsingher et al., 2010; Gelbrich - Roschk, 2011). Ezek összegzik a panaszkezeléssel való elégedettség előzményeit és következményeit. Érdekes, a témához kapcsolódó jelenség a panaszkezelési paradoxon, amely értelmében a hatékony panaszkezelés magasabb elégedettséget okozhat, mintha egyáltalán nem történt volna hiba (De Matos et al., 2007).

A panaszkezelésre adott fogyasztói reakciók magyarázatánál a leginkább alkalmazott elméleti megközelítés az igazságosság elmélete (Maxham - Netemeyer, 2002; McCollough et al., 2000; Tax et al., 1998). Az elmélet gyökerei a társadalmi csere és a méltányosság elméletekhez kötődnek (Homans, 1961; Walster et al., 1973). Ezen elméletek a hazai pszichológiai és szociálpszichológiai szakirodalomban is nagy figyelmet kaptak, de más kérdéskörök vizsgálatánál. Berkics (2009) például a társadalmi rendszerek igazságosságát vizsgálja, vagy a szociálpszichológiai megközelítés érvényesül Csepeli et al. (2004) munkájában is.

A panaszkezelésben az igazságosság három dimenziója értelmezhető: a végeredmény, a folyamat és az interakció igazságossága. Ezek utalnak arra, hogy vajon a panaszkezelés során a fogyasztót ért veszteséget megszüntették-e (visszafordították-e), a panaszkezelés folyamata megfelelő elvek mentén alakult-e, illetve

mint fogyasztói tapasztalat kellemes volt-e (Kenesei - Kolos, 2008). A kutatási eredmények metaanalíziseiből kiderül, hogy a fogyasztói igazságosság észlelések meghatározzák a panaszkezeléssel való elégedettséget és a vállalat termékével vagy szolgáltatásával kapcsolatos általános elégedettséget is. Ezen elemzésekből azt is tudjuk, hogy az igazságosságelmélet dimenziói nem egyformán hatnak e változókra, a disztributív igazságosság jobb előrejelzője a panaszkezeléssel való elégedettségnél, mint a procedurális vagy az interakciós igazságosság (Orsingher et al., 2010), míg az általában vett elégedettségre ennek az ellenkezője áll fenn (Gelbrich - Roschk, 2011). Megítélésünk szerint a vizsgált kontextusban az igazságosságelméletnek a legfőbb gyengesége, hogy nem magyarázza elég jól, a vállalatok mit tesznek panaszkezelés címen: feltételezi, hogy ami a fogyasztói reakciókat jellemzi, az azt is leírja, hogy mit tesznek a vállalatok. Így például a szakirodalomban gyakran alkalmazzák a disztributív, procedurális és interakciós kategóriákat nemcsak a fogyasztói percepciók kategorizálására, hanem az alkalmazottak cselekedeteinek jellemzésére is.

Írásunknak két célja van, egyrészt az igazságosságelmélet fejlesztéséhez kívánunk hozzájárulni azzal, hogy a vállalat, illetve az alkalmazottak szerepét is megjelenítjük támaszkodva az érzelmi munka, az alkalmazottak érzelmkimutatása, az érzelemátvitel, az érzelmelek mint szociális információk koncepciókra.

Noha az igazságosság elmélete alapvetően egy kognitív modell, azonban fontosnak érezzük annak a hangsúlyozását is, hogy az emberi viselkedés nemcsak a kognícióval kapcsolatos, hanem beletartoznak az affektív és a konatív jelenségek is. Ezt jól fejezi ki az attitűd háromkomponensű modellje is, amely szerint az attitűd (tárgyak mentális reprezentációja) kognitív, affektív és konatív komponensekből áll. Bár ezek természetesen nem függetlenek egymástól, mégis elkülöníthetően megjelennek (Insko - Schopler, 1967; Katz - Stotland, 1959; Rosenberg - Hovland, 1960). A következőkben kifejtjük, hogy milyen módon lehet a panaszkezelésben az igazságosság elméletét kiterjeszteni az affektív, érzelmi dimenzió (érzelmelek nyilvánítása) és a konatív, viselkedési dimenzió (a vevő számára választási lehetőségek felajánlása) bevonásával.

A kutatás elméleti háttéré és hipotézisei

Az érzelmelek szerepének kutatása a marketingben, különösen a szolgáltatáskutatások terén nagy hagyományokkal bír. Számos kutató kimutatta, hogy az érzelmelek a fogyasztói elégedettség előzményei (Bagozzi et al., 1999; Mattila - Enz, 2002; Namkung - Jang, 2010; Szymanski - Henard, 2001). A panaszkezelés szakirodalma is sokat foglalkozik az érzelmelek szerepével,

de jellemzően a fogyasztók érzelmeit vizsgálják, és az alkalmazottak érzelmeinek hatásával nem igen foglalkoznak. Az érzelmelek ezekben a kutatásokban a kognitív igazságosságértékelés hatását befolyásolják mediátorváltozóként az elégedettségre vonatkozóan (Shoefler - Ennew, 2005; Shoefler - Diamantopoulos, 2008). Implicit vagy explicit módon ezek a megközelítések a kognitív értékelési folyamatok (appraisal) elméletén alapulnak, azaz feltételezik, hogy az érzelmelek a kognitív értékelésekben gyökereznek (Arnold, 1960; Smith - Lazarus, 1993; Scherer, 1999). Amit a panaszkezeléssel foglalkozó kutatások nem vizsgálnak, az az alkalmazottak érzelmeinek hatása és az erre adott fogyasztói válaszok elemzése.

A szervezeti magatartás kutatása mindig is nagy teret szentelt az érzelmelek szerepének feltárására, de az utóbbi években még az eddigieknél is jelentősebb kutatási irányzattá vált a téma. Ennek oka, hogy nyilvánvalóvá vált: az alkalmazottak pozitív érzelmei szinte minden emberierőforrás-menedzsment szempontjából fontos változóra hatással vannak. A szervezeti magatartás irodalmából két fontos szempontot emelünk ki, amelyek egyike az érzelmi munka koncepciója (Hochschild 1979, 1983). E téma kutatása a hazai szakirodalomban is megjelenik: Lazányi (2009) kutatásában az érzelmi munkát befolyásoló tényezőket vizsgálja, és a fogalmat úgy értelmezi, mint azon érzelmelek átélését, amelyek az alkalmazottak munkavégzéséhez kötődnek. Feltételezése szerint az érzelmi munka növeli a munkavégzés hatékonyságát. Az érzelmi munka koncepció további finomításának az eredménye az alkalmazottak érzelmkimutatása koncepció (Ashforth - Humphrey, 1993), amely a szolgáltatások igénybevételének magyarázatánál bír relevanciával. Meghatározásuk szerint ez nem más, mint a "társadalmilag kívánatos érzelmelek kifejezése a szolgáltatási tranzakciók során" (88-89. old).

Azt, hogy az alkalmazottak pozitív érzelmi megnyilvánulása hogyan hat a fogyasztói reakciókra, jól magyarázza további két szociálpszichológiai elmélet: az érzelemátvitel és az érzelmelek társadalmi-funkcionális elméletei. Az érzelemátvitel azt fejezi ki, hogy az emberek hajlamosak egymás érzelmi állapotait visszatükrözni, anélkül, hogy ez tudatosulna bennük (Hatfield et al., 1994; Neumann - Strack, 2000). E hatást elvi és empirikus úton is kimutatták a szolgáltatásokkal kapcsolatban (Bailey et al., 2001; Pugh, 2001; Du et al., 2011). Kutatásaikban bizonyítást nyert, hogy az alkalmazottak pozitív érzelmi megnyilvánulása befolyásolja a fogyasztók érzelmeit, és végső soron a szolgáltatással való elégedettségüket is. Hasonlóképpen feltételezzük, hogy a panaszkezelés folyamán a pozitív „hozzáállás”, azaz az érzelmkimutatás pozitív irányba sodorja a fogyasztók érzelmeit is és így az elégedettségét is.

Az érzelmek társadalmi-funkcionális elméletei szerint az érzelmek kifejezése társadalmi hasznossággal bír (Keltner - Haidt, 1999; Parkinson, 1996; Tooby - Cosmides, 2008). E megközelítéseknek egy különösen hasznos válfaja az EASI (*Emotions as Social Information*) modell (Van Kleef, 2009; Van Kleef et al., 2010). A panaszkezelés kontextusában ennek az elméletnek az adja a relevanciáját, hogy a fogyasztók az alkalmazott érzelmi megnyilvánulásából következtetnek arra, hogy (a) a szolgáltató megfelelően akarja-e kezelni a panaszt, és arra is, hogy mire számíthat, ha a későbbiekben is igénybe veszi a szolgáltatást, (b) az alkalmazott érzelmi megnyilvánulásainak átengedik magukat (érzelemátvitel történik). Függetlenül attól, hogy melyik típus érvényesül, az alkalmazott pozitív érzelmi megnyilvánulása pozitív érzelmeket vált ki a fogyasztóban, és ezáltal nő az elégedettsége.

A fenti elméleti okfejtés alapján a következő hipotézist fogalmazzuk meg:

H1: A fogyasztók elégedettebbek lesznek a panaszkezeléssel, ha az alkalmazott pozitív érzelmeket mutat ki szemben azzal, ha az alkalmazott nem mutat ki pozitív érzelmeket.

Az érzelmek mellett jelentős szerepet tulajdonítunk a panaszkezelésben a konatív jellemzőknek, amelyet kutatásunkban az észlelt kontroll egy lehetséges kifejeződéssel, a döntési lehetőség meglétével ábrázolunk. Az észlelt kontroll koncepciója azt fejezi ki, hogy a megélt helyzetek irányítása, kontrollálása iránti szükséglet egyre inkább meghatározza az emberek viselkedését. Minél inkább úgy érzik a fogyasztók, hogy ők irányítják a folyamatokat, vagy van döntési lehetőségük, annál elégedettebbek lesznek a szolgáltatással (Bateson, 2000). A szolgáltatások terén számos kutatás vizsgálta az észlelt kontroll szerepét. Hui és Bateson (1991) kimutatták, hogy az észlelt kontroll összefüggésben áll a szolgáltatás kellemességével, meghatározó lehet a pénzügyi szolgáltatások esetében (Perry - Morris, 2005), továbbá az észlelt kontroll növekedésével csökken az észlelt kockázat (Nordgren et al., 2007). Hasznosnak bizonyult továbbá ez a koncepció a panaszkodó és a nem panaszkodó fogyasztók elkülönítésében (Bodey - Grace, 2006). A panaszkezelés kontextusában nem igazán találkozhatunk az észlelt kontroll koncepciójának felhasználásával. Egy ilyen kutatást ismerünk (Chia-Chi, 2008), amely megállapította, hogy az észlelt kontroll kapcsolatban van a panaszkezeléssel való elégedettséggel. Ezek alapján a következő várakozásaink vannak:

H2: A fogyasztók elégedettebbek lesznek a panaszkezeléssel, ha a fogyasztók képesek kontrollt

gyakorolni a panaszkezelés folyamata során (azaz nő az észlelt kontroll), szemben azzal, ha erre nem képesek.

A panaszok kezelésének eszközei közül a kompenzáció talán az, amelyre leginkább hivatkozik a szakirodalom, és számos empirikus munka is alátámasztja hatását (Orsingher et al., 2010). A kompenzáció főhatásával kapcsolatban ezért nem fogalmazunk meg hipotézist, azonban fontosnak tartjuk a szerepét az interakciós hatások esetében.

Várakozásaink szerint interakciós hatások is érvényesülni fognak.

Például, ha nem működik az érzelemátvitel, akkor a fogyasztó más támpontot igényel, értékelésében inkább a funkcionális és racionális előnyök keresése dominál (például a kompenzáció iránti igény).

H3: A kompenzáció erősebb hatást gyakorol az elégedettségre azon fogyasztók esetében, akiket nem ért pozitív érzelmkimutatás, mint akiket ért pozitív érzelmkimutatás.

Az észlelt kontroll önmagában is képes pozitív érzelmeket kiváltani, ezért feltételezhető, hogy az érzelmkimutatás hiányában az észlelt kontroll átveszi annak elégedettséget növelő szerepét.

H4: Az észlelt kontroll erősebb hatást gyakorol az elégedettségre azon fogyasztók esetében, akiket nem ért pozitív érzelmkimutatás, mint akiket ért pozitív érzelmkimutatás.

Végül pedig feltételezzük, hogy az anyagi motiváció (kompenzáció megszerzése) konfliktusban áll a nem anyagi jellegű motivációval (észlelt kontroll), ezért ha már a fogyasztó viselkedését egy nem anyagi jellegű motiváció mozgatja, az kiolthatja az anyagi motiváció hatását.

H5: Az észlelt kontroll erősebb hatást gyakorol az elégedettségre azon fogyasztók esetében, akik nem kaptak kompenzációt, mint azoknál, akik kaptak.

Módszertan

Kvalitatív kutatás

Kutatási modellünket egy előzetes kvalitatív kutatásra alapozva alakítottuk ki, amelynek témánk szempontjából releváns eredményeit szeretnénk itt bemutatni (részletes elemzés olvasható: Kolos - Kenesei, 2008). Mélyinterjúkat folytattunk 30 vevővel és 30 vevőszolgá-

lati alkalmazottal, akik közül 15 ügyfélszolgálati irodában, 15 pedig telefonközpontban dolgozott. Olyan esetekről kértük a megkérdezettek beszámolóit, amelyek valamilyen szempontból különösen emlékeztetésekre maradtak számukra. Az interjúkban kitértünk az eset részletes leírásán kívül a résztvevők szerepére, az esetekben felmerülő problémák megoldási módozata-

A kísérleti elrendezés kialakítása

A kvalitatív interjúk eseteinek elemzése alapján olyan forgatókönyveket (ingerhelyzetet) dolgoztunk ki, amelyek visszatükrözték központi konstrukcióinkat – az érzelmi dimenziót és az észlelt kontrollt. A két vizsgált dimenziót kiegészítettük egy harmadik tényezővel, a

1. táblázat

Idézetek a kvalitatív interjúkból

	Alkalmazottak	Vevők
Érzelem kifejezése	<p>„Igyekszem nyugodtan beszélni velük. Sőt, van olyan, aki közli előre, hogy kiabálni fog. Nem rám mérges. Jó nézni azt, hogy látom, ahogy lenyugodnak, ahogy megváltozik az arcuk. Sokáig tartott, hogy a teljes nyugalmat áraszam.”</p> <p>„hogyha fáradtabb vagyok, akkor már nem úgy beszéltek, már nem úgy alakul a hívás, nem egyszerű volt, hogy bejött reklamálni az ügyfél, de meg tudtam nyugtatni, megfordult az egész, igazából szerintem az ember hozzáállásán múlik.”</p> <p>„A legfontosabb, hogy kedves legyél az ügyfelekkel, és tedd meg, amit lehet.”</p>	<p>„Nem tudtam beállítani az MMS-t, és a hölgy, akivel beszéltem, többszöri hívás után már eléggé lekezelően beszélt velem, úgyhogy nekem is fel kellett emelnem a hangomat, aztán már felemelte ő is a hangját.”</p> <p>„Fontos, hogy legyen valamilyen pszichológiai tréning, hogy megfelelő attitűdjük legyen. Ha rossz passzban vagyok, és verem az asztalt, képesnek kell lennie lenyugtatni engem.”</p> <p>„Nem szeretem azokat, akik azonnal idegesek lesznek, ha valamilyen panaszom van.”</p>
Észlelt kontroll	<p>„Mind a kettőnkől függ, ez teljesen egyértelmű, függ az én hozzáértésemtől, kompetenciámtól nyilván, de ugyanúgy függ az ügyfél együttműködésétől is.”</p> <p>„Fontos, hogy személyre szabottan kezeljük a problémákat, hogy úgy érezzék, döntési helyzetben vannak.”</p> <p>„Nagyon sok múlik az ügyfeleken, hogy mennyire látnak partnernek minket.”</p>	<p>„Utálom, ha mechanikusan kezelnek, és nem kapok választási lehetőségeket.”</p> <p>„Az ideális ügyintéző nemcsak rutinszerűen intézi az ügyeket, hanem a speciális problémát nézi, és annak megfelelő megoldást ajánl.”</p> <p>„A legfontosabb a rugalmasság. Az az érzés, hogy beleszólhatok a dolgok menetébe.”</p>

ira, a panaszhelyzetek jó vagy rossz megoldásaira. Az esetleírásokat a tartalomelemzés módszerével elemeztük. Az interjúk legfontosabb eredményeként mind az érzelmi dimenzió, mind az észlelt kontroll szerepe kiemelkedett. Az 1. táblázatban bemutatott idézetek jelzik a dimenziók megjelenését a válaszadók esetleírásaiban.

Az interjúk elsődleges célja annak megerősítése volt, hogy a kutatási kérdéseink releváns, és mind az alkalmazottak, mind a vevők számára fontos szerepet kapnak a panaszkezelési folyamatban. Arra vonatkozóan azonban nem kaptunk választ, hogy a tipikus szituációk milyen konkrét hatással voltak a panaszkezeléssel való elégedettségre. Ennek vizsgálata érdekében egy kísérleti módszertanon alapuló kutatást terveztünk.

kompenzációval. Ennek oka elsősorban az, hogy meg tudjuk figyelni az interakciókat a kompenzáció és a két központi konstrukció között. A kvalitatív kutatástól eltérő kontextusban kívántuk vizsgálni a forgatókönyveket, ezáltal emelve a kutatás külső érvényességét. A választott szolgáltatási iparág az éttermi szolgáltatás volt, amely több hasonló kutatásban is megjelent (Baker et al., 2008; Bitner et al., 1990).

A forgatókönyvek kidolgozásánál a kvalitatív interjúk eredményei mellett támaszkodtunk már publikált kutatási eredményekre. Az észlelt kontroll hatásának vizsgálatakor Hui és Bateson (1999) kísérleti elrendezését adaptáltuk saját kutatási problémánkra, a kompenzációra Smith et al. (1999) kísérleti kondícióját, míg az érzelmi dimenzió saját fejlesztés. Ennek elsődleges oka, hogy az érzelmi dimenzió ebben a kontextusban nem volt vizsgálat tárgya, így megfelelő kísérleti hatást sem tudtunk a szakirodalomból mellé rendelni. A for-

gatókönyvek kialakításánál a szervezetimogatartás-kutatás és az általános pszichológia ide vonatkozó kutatásaira támaszkodtunk, illetve a szolgáltatásirodalomból az érzelmekre kialakított skálákat vettük figyelembe (Grayson, 1998; Hatfield et al., 1994; Pugh, 2001; Tsai-Huang, 2002).

A kísérleti elrendezést és a forgatókönyveket Perdue és Summers (1986) ajánlása alapján egy különálló mintán teszteltük. A pilot-minta egyetemi hallgatókból állt (340 fő). A manipulációk ellenőrzésére egy hét állításból álló skálát alkalmaztunk. A kompenzációs manipuláció ellenőrzésére Mattila és Cranage (2005) kutatásának kérdését használtuk fel, az érzelmi dimenzió tesztelésére a Brotheridge és Lee (2003) által kifejlesztett *érzelmi munka skálája* rövidített változatát, amelyet úgy alakítottunk át, hogy a vevő szempontjait fogalmazza meg (az eredeti az alkalmazottak szemszögét vizsgálja). Végezetül az észlelt kontroll kondíciójának manipulációtesztje a Hui és Bateson (1991) és Mattila és Cranage (2005) által használt skálák alapján valósult meg. Az ellenőrzés eredménye alapján elmondhatjuk, hogy a manipulációk hatásosak, szignifikáns különbség van a kísérleti hatásnak kitett és a kontrollcsoport között mindhárom dimenzióban (a kompenzációra: $M=4.42$ vs. $M=1.56$, $F(1, 339)=678.414$, $p<0.000$; az érzelmi dimenzióra 2 állítás (Cronbach's $\alpha=.91$), $M=4.23$ vs. $M=1.37$, $F(1, 338)=2009.367$, $p<0.000$; az észlelt kontroll dimenzióra 4 állítás: (Cronbach's $\alpha=.95$), $M=4.5$ vs. $M=2.7$, $F(1, 339)=200.291$, $p<0.000$). A skálákat a megbízhatósági vizsgálat eredményinek alapján az itemek egyszerű átlagolásával képeztük. Az eredmények tükrében a forgatókönyveket a további kutatásra alkalmasnak találtuk.

Kísérleti elrendezés. A kísérletet $2 \times 2 \times 2$ független mintájú (between subjects) elrendezésben vizsgáltuk, ahol a kompenzáció, az érzelmi dimenzió és az észlelt kontroll voltak a független változók. A kísérleti anyagok véletlenszerűen kerültek az egyes kísérleti csoportba.

Manipulációk. A kísérletben minden egyes választót megkértünk, hogy képzeljen el egy olyan éttermet, amelyet ismer. Ezután néhány kérdés erejéig az étteremmel kapcsolatos élményeit kellett felidéznie, majd arra kértük, hogy olvasson el egy képzeletbeli szituációt ezzel az étteremmel kapcsolatosan. Ezek a leírások (lásd 1. melléklet) szolgálták kísérleti forgatókönyvként, és egy szolgáltatási hibahelyzeteket írtak le, amelyben a szolgáltatás elfogadhatatlanul lassú (*hosszú várakozás*). A hibahelyzetre a szolgáltató a független változóknak megfelelő eltérő panaszkezelési választ adott a következők szerint:

Nincs érzelmekimutatás: „a pincér minden magyarázat nélkül flegmán bejelenti... Mindamellet, hogy láthatóan ez egy csöppet sem zavarná, közli...”

Van érzelmekimutatás „a pincér sűrű elnézést kérések közt ... A pincéren látszik, hogy őt személy szerint is nagyon bántja az eset, ...”,

Nincs észlelt kontroll: „Miután helyet foglalt az asztalnál és megrendelte az ételeket és italokat, fél órába telt, amíg elkészült az étel. ... a pincér minden magyarázat nélkül közli ...nem tud mit tenni.”

Van észlelt kontroll: a pincér „...bejelenti, hogy mivel az egyik szakács beteg, valószínűleg várni kell, akár fél órába is telhet, amíg elkészül az étel ...felajánlja, hogy amennyiben ezt nem tudja kivárni...”

Nincs kompenzáció: nem ajánl fel kompenzációt,

Van kompenzáció: „10%-ot elengednek a számlából”.

Függő változó. A panaszkezeléssel való elégedettséget egy háromelemű skálán mértük, amelyet előző kutatásokból vettünk át (Maxham - Netemeyer, 2002; Smith et al. 1999). Az állítások szemantikus differenciál skálán kerültek megfogalmazásra, és 1-től 5-ig terjedő skálán kellett válaszolni.

Adatgyűjtés. A kísérleti alanyokat bevásárlóközponti kényelmi mintavétellel, papíralapú kérdőívek segítségével Budapesti felnőtt lakosság köréből választottuk ki. Összesen 580-an válaszoltak, a 8 kísérleti scenárióhoz véletlenszerűen rendeltük őket.

Eredmények

A független változók (kompenzáció, érzelmekimutatás és észlelt kontroll) a függő változóra (panaszkezeléssel való elégedettség, 3 item, Cronbach's $\alpha=.86$) való hatását varianciaelemzéssel vizsgáltuk az SPSS GLM Univariate eljárás segítségével. Az eredmények alapján elmondhatjuk, hogy mindhárom főhatás statisztikailag szignifikáns. A kompenzációra vonatkozóan: $F(1, 572)=52.08$, $p<.005$, az érzelmnyilvánításra vonatkozóan: $F(1, 572)=463.51$, $p<.005$, az észlelt kontrollra vonatkozóan: $F(1, 572)=26.26$, $p<.005$. Így a H1 és H2 hipotéziseinket elfogadjuk.

A főhatásokat jelentős interakciós hatások befolyásolják. A cellaátlagokat a 2. táblázat, míg a varianciaelemzés eredményeit a 3. táblázat foglalja össze. Az interakciós hatásokat vizuálisan az 1-3. ábrák mutatják be.

Az alkalmazottak által kinyilvánított érzelmek és a kompenzáció közötti interakció szignifikáns: $F((1, 572)=11.554$, $p<.005$). A cellaátlagok arra utalnak, hogy az elégedettségre adott értékelések jelentősen magasabbak abban az esetben, ha a kompenzáció érzelmekimutatás mellett történik meg, mintha anélkül ($M=3.82$ kompenzáció érzelmekimutatással; $M=2.64$ kompenzáció érzelmekimutatás nélkül; 1. ábra).

Továbbá hasonló, de sokkal jelentősebb hatás figyelhető meg a kompenzáció szemszögéből elemezve az adatokat. Abban az esetben, ha a vállalat felajánl kompenzációt, de ezt az alkalmazott mindenféle po-

Leíró statisztika

Kísérleti feltétel	Átlag	Szt.hiba
Van kompenzáció	3.25	0.98
Nincs kompenzáció	2.74	1.19
Van érzelemkimutatás	3.70	0.75
Nincs érzelemkimutatás	2.26	0.97
Van észlelt kontroll	3.23	1.02
Nincs észlelt kontroll	2.81	1.17
Kompenzáció érzelemkimutatással	3.82	0.72
Kompenzáció érzelemkimutatás nélkül	2.64	0.86
Nincs kompenzáció érzelemkimutatással	3.57	0.76
Nincs kompenzáció érzelemkimutatás nélkül	1.85	0.91
Van érzelemkimutatás észlelt kontrollal	3.74	0.81
Van érzelemkimutatás észlelt kontroll nélkül	3.65	0.68
Nincs érzelemkimutatás, észlelt kontrollal	2.60	0.90
Nincs érzelemkimutatás észlelt kontroll nélkül	1.98	0.93
Kompenzáció észlelt kontrollal	3.31	1.02
Kompenzáció észlelt kontroll nélkül	3.19	0.95
Nincs kompenzáció észlelt kontrollal	3.12	1.02
Nincs kompenzáció észlelt kontroll nélkül	2.44	1.25

Varianciaanalízis eredménye

	SS	df	MS	F	p	η ²
Between treatments	381.874	7	54.553			
Kompenzáció	31.245	1	31.245	52.079	.000	.083
Érzelemkimutatás	278.090	1	278.090	463.516	.000	.448
Észlelt kontroll	15.753	1	15.753	26.256	.000	.044
Kompenzáció x Érzelemkimutatás	6.932	1	6.932	11.554	.001	.020
Kompenzáció x Észlelt kontroll	6.694	1	6.694	11.158	.001	.019
Érzelemkimutatás x Észlelt kontroll	8.682	1	8.682	14.471	.000	.025
Within treatments	343.175	572	.600			
Total	5981.111	580				

Függő változó: panaszkezeléssel való elégedettség

zítív érzelemnyilvánítás nélkül teszi, alacsonyabb elégedettséget eredményez, mintha az alkalmazott pozitív érzelmeket mutat, miközben nem ajánl föl kompenzációt ($M=3.57$ érzelemkimutatás kompenzáció nélkül; $M=2.64$ kompenzáció érzelemkimutatás nélkül). Ezek az eredmények megerősítik harmadik hipotézisünket (H3).

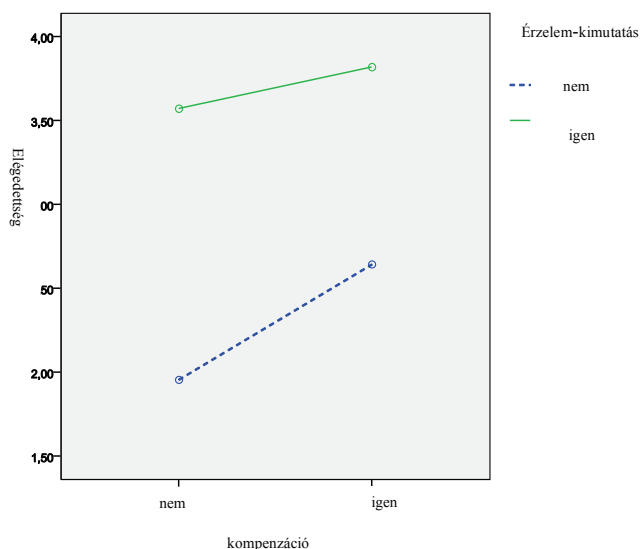
Az észlelt kontroll és az érzelemnyilvánítás között megfigyelhető kettős interakció szintén szignifikánsnak bizonyult: $F(1, 572)=14.471, p<.005$). Eredményeink

alapján elmondható, hogy amennyiben az alkalmazott pozitív érzelmeket mutat, az hogy kap-e döntési lehetőséget a fogyasztó vagy sem, hasonló elégedettségi szinthez vezet ($M=3.74$ észlelt kontroll mellett; $M=3.65$ észlelt kontroll nélkül). Abban az esetben azonban, amikor a pozitív érzelmi töltet hiányzik a panaszkezelésből, jelentősen megnöveli az elégedettséget a kapott döntési lehetőség ($M=2.60$ észlelt kontroll mellett; $M=1.98$ észlelt kontroll nélkül; 2. ábra). 4. hipotézisünket (H4) ennek megfelelően elfogadjuk.

Végül meg kell említenünk az észlelt kontroll és a kompenzáció közötti interakciót, amely ismét szignifikánsnak bizonyult: $F(1, 572)=11.158, p<.005; 3. \text{ ábra}$). Az eredmény rámutat, hogy amennyiben a fogyasztó kap kompenzációt, az észlelt kontroll megélése nem járul hozzá elégedettség szintjének növeléséhez ($M=3.31$ észlelt kontroll mellett; $M=3.19$ észlelt kontroll nélkül), amikor azonban nem ajánlanak fel számára kompenzációt, a döntés lehetősége fontosá válik, és szignifikánsan magasabb elégedettséghez vezet ($M=3.12$ észlelt kontroll mellett; $M=2.44$ észlelt kontroll nélkül). Az elégedettség szintje a „nincs kompenzáció, de van döntési lehetőség” szituációban (3.12) majdnem olyan magas, mint a „van kompenzáció, de nincs döntési lehetőség” szituációban (3.19). Elmondhatjuk tehát, hogy az ötödik hipotézisünk is megerősítést nyert (H5).

1. ábra

Interakció az alkalmazott érzelemkimutatás és kompenzáció között

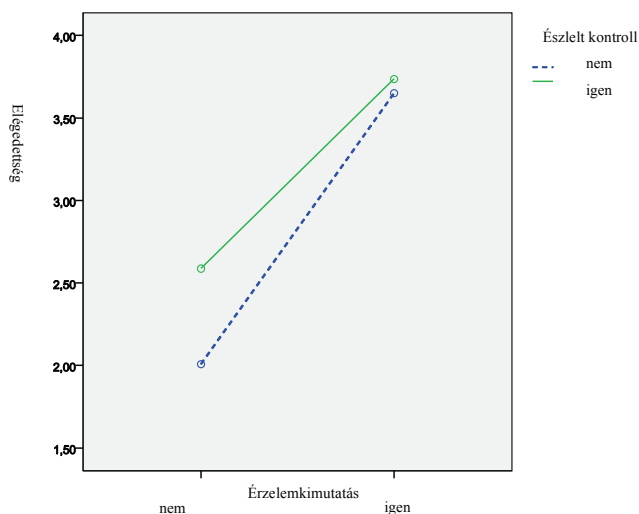


Következtetések

Kutatásunk eredményei több szempontból is kiegészítik a szolgáltatások panaszkezelésével kapcsolatos ismereteinket. A szolgáltatóvállalatok konkrét cselekedetei (mint az alkalmazottak pozitív érzelmegnyilvánulása, illetve a vevők számára adott észlelt kontroll lehetősége) egy másfajta konceptualizálási keretet adhatnak, mint az általánosságban elfogadott igazságosság elméletén alapuló panaszkezelési gyakorlat (végeredmény, interakció és folyamat igazságossága). Eredményeink alapján elmondhatjuk, hogy az alkalmazottak által kifejezett pozitív érzelmek és a vevők számára felajánlott választási lehetősége pozitív hatással van a panaszkezeléssel való elégedettségre. Eredményeinknek tudományos és gyakorlati jelentősége is számottevő.

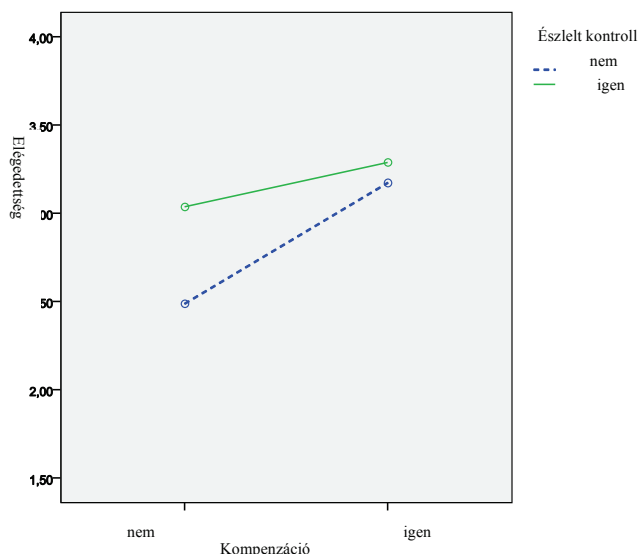
2. ábra

Interakció az érzelemkimutatás és az észlelt kontroll között



3. ábra

Interakció az észlelt kontroll és a kompenzáció között



Tudományos jelentőség

A szolgáltatások panaszkezelésével foglalkozó szakirodalomban elterjedt igazságosság elmélete alapján kikristályosodott háromféle kategóriát kutatásunk egy másik nézőponttal, a vállalati akciók szemszögével egészíti ki. Kutatásunk során panaszkezelési gyakorlat olyan nem-kognitív jelenségeire hívtuk fel a fi-

gyelmet, amelyek mindezekig nem kerültek előtérbe: ezek az érzelmek és az észlelt kontroll szerepe. Kutatási eredményeink bizonyították az érzelmek fontosságát a panaszkezelési folyamatban, megerősítve más területek kutatásait, mint a szervezeti magatartás, általános marketing és általános szolgáltatásmarketing. Az olyan elméletek, mint a Hatfield et al. (1994), Neumann és Strack (2000) által kialakított érzelemátvitel, vagy a Van Kleef (2009), Van Kleef et al. (2010) által alkalmazott „Érzelmek, mint Szociális Információk” modell segítettek hasznos feltételezéseket tennünk az alkalmazottak által kimutatott érzelmek vevőre irányuló hatásának feltérképezésében. Kutatásunk arra is rámutatott, hogy a panaszkezelésnek létezik egy konatív/viselkedési dimenziója, ez pedig az észlelt kontroll megélése a panaszkezelésben (Hui - Bateson, 1991).

Kutatási eredményeink szerint a vállalat panaszkezelési eljárásait a vevők sohasem értéklik önmagukban, az egyes eljárások között jelentős interakció fedezhető fel, s az interakció a három vizsgált dimenzió mindegyike között megjelenik. Az interakciók eredménye arra is rámutat, hogy milyen az egyes dimenziók relatív erőssége a panaszkezeléssel való elégedettség kialakulásában. A végeredmény igazságossága van a legerősebb hatással az elégedettségre, azonban bizonyítást nyert, hogy a kompenzáció (egy olyan vállalati akció, amely a vevő részéről az igazságosság elmélete alapján a végeredmény igazságosságához kapcsolódik) semmiképpen sem egy csodaszer: pozitív hatása az elégedettségre erősen moderált az alkalmazottak pozitív érzelmi hozzáállása és a vevő számára biztosított választási lehetőség által. Kutatásunk azt az előzetes feltételezésünket is igazolja, hogy még abban az esetben is, ha a fogyasztó panaszkezeléssel való elégedettségét kognitív szinten elsősorban a végeredmény igazságossága befolyásolja, az elégedettséget több tényező is kiválthatja, nem csupán a kompenzáció.

Kutatásunknak természetesen korlátai is vannak. Kutatásunkban két eltérő iparágat vizsgáltunk a kvalitatív és a kvantitatív részben. Ez nyilvánvalóan ad egyfajta általánosíthatósági korlátot, és felveti más szolgáltató ágazatokra való vizsgálat lehetőségét. *További korlátot jelent, hogy a kísérleti elrendezés egyszerűsítése érdekében csak egyféle, alapvetően folyamatjellegű hibát vizsgáltunk. Érdemes a jövőben többféle hibátípust megvizsgálni, akár eredményhibát, akár a hiba súlyossága szerint vizsgálni a manipulációkat.*

Noha minden tőlünk telhetőt megtettünk, hogy forgatókönyveink érvényesek és megbízhatóak legyenek (többlépcsős kialakítás, manipuláció-ellenőrzés), lehetséges, hogy egyes kísérleti alanyok számára nehézséget okozott, hogy a bemutatott helyzetbe beleéljék magukat. Más olyan módszerek, mint a színészek szerepeltetése, audio-vizuális ingerek alkalmazása erősítheti

az alanyok számára a beleélést. Kutatási prioritásaink alapján, amely szerint általánosságban szerettük volna megérteni a panaszkezelés folyamatát, és az arra adott válaszokat, nem foglalkoztunk az egyéni, személyiségben rejlő eltérésekkel, de mindenképpen érdekesnek tartjuk elkövetkezendő vizsgálatát.

Gyakorlati jelentőség

Mindenekelőtt is ez a kutatás felhívja a figyelmet arra, hogy potenciális trade-off van a kompenzáció és egyéb, nem kognitív, végeredmény-szemponitú panaszkezelési eszköz között. Kutatásunkban két ilyen eszköz szerepének bemutatására vállalkoztunk: az alkalmazottak által kimutatott érzelmek és a fogyasztó számára biztosított kontroll elégedettségre való hatását igazoltuk. Mivel, a szignifikáns interakciók következtében eredményeink alapján elmondhatjuk, hogy az érzelemkimutatás és az észlelt kontroll bizonyos esetekben korlátozhatja is a kompenzáció egyedüli létjogosultságát.

Ezen eredmények tükrében kijelenthetjük, hogy az elterjedt gyakorlattal szemben a kompenzáció a panaszkezeléssel való elégedettség növelésének nem az egyetlen módja. Sok esetben a vevő elvárása nem elsősorban az anyagi kárpótlás, hanem sokkal inkább a veszteségének az elismerése, a vevővel való érzelmi azonosulás. Ugyanilyen módon befolyásolhatja elégedettségét, ha érzi, hogy nem kívülállóként döntenek sorsáról, hanem ő maga is beleszólhat a panaszkezelés folyamatába, ezzel azt az érzést biztosítva számára, hogy ellenőrzés alatt tartja a dolgok menetét. Az interakciókat vizsgálva kiderült, hogy sok esetben ezek a „szoft” panaszkezelési eljárások akár magasabb elégedettséget eredményeznek, mint pusztán anyagilag kártalanítani a vevőt.

Összességében azonban azt kell megállapítanunk, hogy a legeredményesebb panaszkezelés abban az esetben történik meg, amikor a fogyasztó együttesen kapja meg a kompenzáció jellegű és érzelmi, illetve kontroll-alapú reakciót. Mindenképpen fontosnak tartjuk, hogy a szolgáltatóvállalatok kiemelt jelentőséget tulajdonítsanak az érzelmeknek, és törekedjenek alkalmazottaik érzelmi „intelligenciájának” növelésére akár képzés, akár motiváció útján. Lényegesnek tartjuk annak a szempontnak a figyelembevételét is, hogy az érzelmek átadásának elmélete szerint az alkalmazott pozitív érzelme a vevőre is hat, és az eredetileg negatív érzelmi indíttatású panaszeseeményt pozitív irányba tudja terelni.

Másrészt arra is hangsúlyt kell helyezni, hogy az alkalmazott képes legyen a fogyasztó eredetileg negatív érzelmeire nem reagálni, azokat figyelmen kívül hagyni, és ezektől függetlenül pozitív érzelmeket sugározni. Mivel ez a legtöbb ember számára nem természetes, lényeges lehet a vevőket kiszolgáló személyzetet e képességekkel felruházni.

Harmadrészt eredményeink rámutatnak arra is, hogy a kontroll átadása a vevőnek hosszú távon eredményes működést biztosíthat a vállalat számára. A vevői részvétel erősítése, és az eredetileg csak a vállalat fennhatósága alá tartozó tevékenységekbe való bevonása, mára egyre népszerűbb elméletté válik a menedzsmenttudományokban (Pralhad - Ramaswamy, 2000). Kutatási eredményeink alapján megerősíthetjük azt a vélekedést, hogy a panaszkezelési eljárásokban érdemes teret adni a vevői döntéshozatalnak.

Felhasznált irodalom

Arnold, M. B. (1960): Emotion and personality. New York: Columbia University Press

Ashforth, B. E. - Humphrey, R. H. (1993): Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115. o.

Bagozzi, R. P. - Gopinath, M. - Nyer, P. U. (1999): The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 184-206. o.

Bailey, J. J. - Gremler, D. D. - McCollough, M. A. (2001): Service encounter emotional value: The dyadic influence of customer and employee emotions. *Services Marketing Quarterly*, 23(1), 1-24. o.

Baker, T. L. - Meyer, T. - Johnson, J. D. (2008): Individual differences in perceptions of service failure and recovery: The role of race and discriminatory bias. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(4), 552-564. o.

Bateson, J. E. G. (2000): Perceived control and the service experience. in: Swartz, T. A. - Iacobucci D. (eds.): (2000): *Handbook of services marketing and management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 127-144. o.

Berkics M. (2009): A disztributív igazságosság észlelése és a rendszerigazolás: kultúrközi összehasonlítás két volt szocialista országban. *Magyar Pszichológiai Szemle*, (64) 1, 229-252.o.

Bitner, M. J. - Booms, B. H. - Tetreault, M. S. (1990): The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents, *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84. o.

Bodey, K. - Grace, D. (2006): Segmenting service "complainers" and "non-complainers" on the basis of consumer characteristics, *Journal of Services Marketing*, 20(3), 178-187. o.

Brotheridge, C. M. - Lee, R. T. (2003): Development and validation of the emotional labour scale, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 76(3), 365-379. o.

Chia-Chi, C. (2008): Choice, perceived control, and customer satisfaction: The psychology of online service recovery, *CyberPsychology & Behavior*, 11(3), 321-328. o.

Csepeli Gy.–Örkény A.–Székelyi M.–Barna I. (2004): Bizalom és gyanakvás. Szociálpszichológiai akadályok a piacgazdasághoz vezető úton Kelet-Európában. *Szociológiai Szemle*, (14) 1, 3-35. o.

De Matos, C. A. - Henrique, J. L. - Vargas Rossi, C. A. (2007): Service recovery paradox: A meta-analysis. *Journal of Service Research*, 10(1), 60-77. o.

Du, J. - Fan, X. - Feng, T. (2011): Multiple emotional contagions in service encounters, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 449-466. o.

Forgács József (szerk.) (2007): *Az érzelmek pszichológiája*. Budapest: Kairosz Kiadó

Gelbrich, K. - Roschk, H. (2011): A meta-analysis of organizational complaint handling and customer responses. *Journal of Service Research*, 14(1), 24-43. o.

Grayson, K. (1998): Customer responses to emotional labour in discrete and relational service exchange. *International Journal of Service Industry Management*, 9(2), 126-154. o.

Hatfield, E. - Cacioppo, J. T. - Rapson, R. L. (1994): *Emotional contagion*. Cambridge, UK: Cambridge University Press

Hochschild, A. R. (1979): Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575. o.

Hochschild, A. R. (1983): *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press

Homans, G. C. (1961): *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World

Hui, M. K. - Bateson, J. E. G. (1991): Perceived control and the effects of crowding and consumer choice on the service experience. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 174-184. o.

Insko, C. A. - Schopler, J. (1967): Triadic consistency: A statement of affective-cognitive-conative consistency. *Psychological Review*, 74(5), 361-376. o.

Katz, D. - Stotland, E. (1959): A preliminary statement to a theory of attitude structure and change. in: S. Koch (ed.) *Psychology: A study of a science; Vol. 3: Formulations of the person and the social context*, New York: McGraw-Hill, 423-475. o.

Keltner, D. - Haidt, J. (1999): Social functions of emotions at four levels of analysis. *Cognition & Emotion*, 13(5), 505-521. o.

Kenesei Zsófia – Kolos Krisztina (2008): A hatékony panaszkezelés lehetőségei: kompenzáció és bocsánatkérés. *Vezetéstudomány*, (XXXIX), 5, 27-39. o.

Kolos Krisztina - Kenesei Zsófia (2008): A panaszkezelés kritikus esetei. *Marketing & Menedzsment*, 2., 37-48. o.

Lazányi, K. (2011): Érzelmek a munkahelye. *Vezetéstudomány*, 42 (4), 46-61. o.

- Matilla, A. S. - Enz, C. A. (2002): The role of emotions in service encounters. *Journal of Service Research*, 4(4), 268-277. o.
- Mattila, A. S. - Cranage, D. (2005): The impact of choice on fairness in the context of service recovery, *Journal of Services Marketing*, 19(5), 271-279. o.
- Maxham, J. G. I. - Netemeyer, R. G. (2002): Modeling customer perceptions of complaint handling over time: The effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, 78(4), 239-252. o.
- McCullough, M. A. - Berry, L. L. - Yadav, M. S. (2000): An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of Service Research*, 3(2), 121-137. o.
- Namkung, Y. - Jang, S. C. (2010): Effects of perceived service fairness on emotions, and behavioral intentions in restaurants. *European Journal of Marketing*, 44(9/10), 1233-1259. o.
- Neumann, R. - Strack, F. (2000): 'Mood contagion': The automatic transfer of mood between persons. *Journal of Personality & Social Psychology*, 79(2), 211-223. o.
- Nordgren, L. F. - van der Pligt, J. - van Harreveld, F. (2007): Unpacking perceived control in risk perception: The mediating role of anticipated regret. *Journal of Behavioral Decision Making*, 20(5), 533-544. o.
- Orsingher, C. - Valentini, S. - de Angelis, M. (2010): A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 169-186. o.
- Parkinson, B. (1996): Emotions are social. *British Journal of Psychology*, 87(4), 663-683. o.
- Perdue, B. C. - Summers, J. O. (1986): Checking the success of manipulations in marketing experiments. *Journal of Marketing Research*, 23(4), 317-326. o.
- Perry, V. G. - Morris, M. D. (2005): Who is in control? The role of self-perception, knowledge, and income in explaining consumer financial behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 39(2), 299-313. o.
- Prahalad, C. K. - Ramaswamy, V. (2000): Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79-87. o.
- Pugh, S. D. (2001): Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027. o.
- Rosenberg, M. J. - Hovland, C. I. (1960): Cognitive, affective, and behavioral components of attitudes. in: Rosenberg, M. J. - Hovland, C. I. - McGuire, W. J. - Abelson, R. P. - Brehm, J. W. (eds.), *Attitude organization and change*. New Haven, CT: Yale University Press, 1-14. o.
- Scherer, K. R. (1999): Appraisal theories. in: Dalglish, T. - Power, M. J. (eds.), *Handbook of cognition and emotion*. Chichester, UK: Wiley, 637-663. o.
- Schoefer, K. - Diamantopoulos, A. (2008): The role of emotions in translating perceptions of (in)justice into postcomplaint behavioral responses. *Journal of Service Research*, 11(1), 91-103. o.
- Schoefer, K. - Ennew, C. (2005): The impact of perceived justice on consumers' emotional responses to service complaint experiences. *Journal of Services Marketing*, 19, 261-270. o.
- Smith, A. K. - Bolton, R. N. - Wagner, J. (1999): A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356-372. o.
- Smith, C. A. - Lazarus, R. S. (1993): Appraisal components, core relational themes, and the emotions. *Cognition and Emotion*, 7(3/4), 233-269. o.
- Szymanski, D. M. - Henard, D. H. (2001): Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16-35. o.
- Tax, S. S. - Brown, S. W. - Chandrashekar, M. (1998): Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76. o.
- Tooby, J. - Cosmides, L. (2008): The evolutionary psychology of the emotions and their relationship to internal regulatory variables. in: Lewis, M. - Haviland-Jones, J. M. - Barrett, L. F. (eds.), *Handbook of emotions*. New York: Guilford Press, 114-137. o.
- Tsai, W.-C. - Huang, Y.-M. (2002): Mechanisms linking employee affective delivery and customer behavioral intentions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 1001-1008. o.
- Van Kleef, G. A. (2009): How emotions regulate social life: The emotions as social information (EASI) model. *Current Directions in Psychological Science*, 18(3), 184-188. o.
- Van Kleef, G. A. - De Dreu, C. K. W. - Manstead, A. S. R. - Mark, P. Z. (2010): An interpersonal approach to emotion in social decision making: The emotions as social information model: Advances in experimental social psychology. Academic Press, 45-96. o.
- Walster, E. - Berscheid, E. - Walster, G. W. (1973): New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151-176. o.

Melléklet

Kísérleti forgatókönyvek:

1. (van kompenzáció, van érzelmekmutatás, van észlelt kontroll)
Úgy döntött, hogy újra meglátogatja az előbb bemutatott éttermet. Miután helyet foglalt az asztalnál és meg-

rendelte az ételeket és italokat, a pincér sűrű elnézést kérések közt közli, hogy mivel az egyik szakács beteg, valószínűleg várni kell, akár fél órába is telhet, amíg elkészül az étel. A pincéren látszik, hogy öt személy szerint is nagyon bántja az eset, és felajánlja, hogy amennyiben ezt nem tudja kivárni, kap az étteremtől egy kupont, amellyel legközelebb 10%-ot elengednek a számlából.

2. (van kompenzáció, van érzelekimutatás, nincs észlelt kontroll)

Úgy döntött, hogy újra meglátogatja az előbb bemutatott éttermet. Miután helyet foglalt az asztalnál és megrendelte az ételeket és italokat, fél órába telt, amíg elkészült az étel. Már éppen készülne panaszt tenni, amikor a pincér sűrű elnézést kérések közt, elmondja, hogy az egyik szakács beteg, ez az oka a késlekedésnek. A pincéren látszik, hogy öt személy szerint is nagyon bántja az eset, s egyben felajánlja, hogy az étterem 10%-ot elenged a számlából.

3. (van kompenzáció, nincs érzelekimutatás, van észlelt kontroll)

Úgy döntött, hogy újra meglátogatja az előbb bemutatott éttermet. Miután helyet foglalt az asztalnál és megrendelte az ételeket és italokat, a pincér flegmán közli, hogy mivel az egyik szakács beteg, valószínűleg várni kell, akár fél órába is telhet, amíg elkészül az étel. Mindamellet, hogy láthatóan egy csöppet sem zavarja, ha azonnal feláll és távozik, közli, hogy ez esetben, kap az étteremtől egy kupont, amellyel legközelebb 10%-ot elengednek a számlából.

4. (van kompenzáció, nincs érzelekimutatás, nincs észlelt kontroll)

Úgy döntött, hogy újra meglátogatja az előbb bemutatott éttermet. Miután helyet foglalt az asztalnál és megrendelte az ételeket és italokat, fél órába telt, amíg elkészült az étel. Már éppen készülne panaszt tenni, amikor a pincér flegmán közli, hogy az egyik szakács beteg, ez az oka a késlekedésnek, s bár látszik rajta, hogy csöppet sem érdekli a véleménye, felajánlja, hogy az étterem 10%-ot elenged a számlából.

5. (nincs kompenzáció, van érzelekimutatás, van észlelt kontroll)

Úgy döntött, hogy újra meglátogatja az előbb bemutatott éttermet. Miután helyet foglalt az asztalnál és megrendelte az ételeket és italokat, a pincér sűrű elnézést kérések közt közli, hogy mivel az egyik szakács beteg, valószínűleg várni kell, akár fél órába is telhet, amíg elkészül az étel. A pincéren látszik, hogy öt személy szerint is nagyon bántja az eset, s biztosítja róla, hogyha ezt nem tudja kivárni, megérti távozását.

6. (nincs kompenzáció, van érzelekimutatás, nincs észlelt kontroll)

Úgy döntött, hogy újra meglátogatja az előbb bemutatott éttermet. Miután helyet foglalt az asztalnál és megrendelte az ételeket és italokat, fél órába telt, amíg elkészült az étel. Már éppen készülne panaszt tenni, amikor a pincér sűrű elnézést kérések közt, elmondja, hogy az egyik szakács beteg, ez az oka a késlekedésnek. A pincéren látszik, hogy öt személy szerint is nagyon bántja az eset, de nem tud mit tenni.

7. (nincs kompenzáció, nincs érzelekimutatás, van észlelt kontroll)

Úgy döntött, hogy újra meglátogatja az előbb bemutatott éttermet. Miután helyet foglalt az asztalnál és megrendelte az ételeket és italokat, a pincér flegmán bejelent, hogy mivel az egyik szakács beteg, valószínűleg várni kell, akár fél órába is telhet, amíg elkészül az étel. Mindamellet, hogy láthatóan ez egy csöppet sem zavarja, közli, hogyha ezt nem tudja kivárni, még van lehetősége a távozásra.

8. (nincs kompenzáció, nincs érzelekimutatás, nincs észlelt kontroll)

Úgy döntött, hogy újra meglátogatja az előbb bemutatott éttermet. Miután helyet foglalt az asztalnál és megrendelte az ételeket és italokat, fél órába telt, amíg elkészült az étel. Már éppen készülne panaszt tenni, amikor a pincér flegmán közli, hogy az egyik szakács beteg, ez az oka a késlekedésnek, s mindeközben látszik rajta, hogy csöppet sem érdekli a véleménye.

Beérkezett: 2016. április

Elfogadva: 2016. augusztus