



Journal of Global Tourism And Technology Research

ISSN: 2717-6924

<https://dergipark.org.tr/en/pub/jgtr>

Uluslararası Turizm ve Teknoloji Araştırmaları Dergisi

Araştırma Makalesi – Research Article

DOI: 10.54493/jgtr.1598671

Restoranlarda Kriz Liderliğinin Nitel Bir Analizi: Mutfak Şefleri Örneği *A Qualitative Analysis Of Crisis Leadership In Restaurants: The Case Of Kitchen Chefs*

Batuhan AKTEPE^{1*} , Rahman TEMİZKAN² 

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi:09/12/2024

Kabul tarihi:17/01/2025

Yayın tarihi:28/03/2025

Anahtar Kelimeler:

kriz yönetimi, mutfak şefleri, liderlik

ÖZET

Bu çalışma, özellikle kriz durumlarında İstanbul'daki restoran mutfaklarında çalışanlara odaklanarak, Türkiye'deki şeflerin liderlik özelliklerini değerlendirmeyi ve tanımlamayı amaçlamaktadır. Araştırma, 10 şefle yarı yapılandırılmış görüşmeler yaparak; mutfak profesyonellerin krizleri nasıl ele aldıklarını, hazırlıklı olma durumlarını, anlık tepkilerini ve kriz sonrası değerlendirmelerini incelemektedir. Bulgular, mutfak ortamlarında etkili kriz yönetiminin açık iletişim, sakin tavır ve ekibe güven verme becerisi gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Çalışmanın sonuçları, kriz dönemlerinde hasarı azaltmak ve operasyonel istikrarı sürdürmek için şeflerin esnek ve pratik bir liderlik tarzına ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.

ARTICLE INFO

Background:

Received: 09/12/2024

Accepted: 17/01/2025

Published: 28/03/2025

Keywords:

crisis management, kitchen chefs, leadership

ABSTRACT

This study aims to evaluate and define the leadership characteristics of chefs in Turkey, specifically focusing on employees working in restaurant kitchens in Istanbul during crisis situations. By conducting semi-structured interviews with 10 chefs, the research explores how kitchen professionals handle crises, their preparedness, immediate responses, and post-crisis assessments. The findings reveal that effective crisis management in kitchen environments requires clear communication, a calm demeanor, and the ability to instill confidence in the team. The results of the study indicate that chefs need a flexible and pragmatic leadership style to minimize damage and maintain operational stability during periods of crisis.

Giriş

Kriz durumlarında etkili liderlik, özellikle restoran mutfakları gibi yoğun çalışma ortamlarında, herhangi bir kuruluşun sorunsuz çalışması ve başarısı için hayati önem taşır. Bu ortamlarda şefin rolü, sadece aşçılık becerilerinin ötesine geçer; düzeni sağlamak ve kaliteli hizmet sunmak için etkili kriz yönetimi ve liderlik becerileri gerektirir (Reichard ve Avolio, 2005). Restoran mutfaklarında etkili kriz yönetimi, yalnızca anlık problemleri çözmekle kalmaz, aynı zamanda ekip motivasyonunu ve moralini yüksek tutarak uzun vadeli başarıya katkıda bulunur (Giousmpasoglo, Marinakou, Zopiatitis ve Cooper, 2022). Bu çalışma, İstanbul'daki restoran mutfaklarında

* Bu makale, 8.Uluslararası Gastronomi Turizmi Araştırmaları Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

** Sorumlu yazar/Corresponding author.

1 Öğretim Görevlisi, Bartın Üniversitesi, Bartın Meslek Yüksekokulu, Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, batuhaa26@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3246-7265

2 Prof. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü rahmantemizkan@hotmail.com
ORCID: 0000-0002-9750-1543

Önerilen Atıf/ Cited as: Aktepe, B.; Temizkan, R. (2025). Restoranlardaki Kriz Liderliğinin Nitel Bir Analizi: Mutfak Şefleri Örneği. *Journal of Global Tourism And Technology Research*, 6(1): 16-27

çalışanlara özel vurgu yaparak, Türkiye'deki şeflerin kriz dönemlerindeki liderlik özelliklerini değerlendirmeyi ve tanımlamayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, liderler ve ekipler arasındaki etkileşimleri inceleyerek, kriz dönemlerinde şeflerin mutfakta sergiledikleri liderlik süreçlerini anlamaktır. Bu amaç doğrultusunda yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır (Üner, 2024). Bu tür bir yaklaşım, liderlik teorilerinin gerçek dünyadaki uygulamalarını daha iyi anlamamıza yardımcı olabilir ve restoran mutfaklarının benzersiz dinamiklerine dair derinlemesine iç görüler sunabilir. Türkiye'de mutfak kültürü ve şeflerin önemli bir etkiye sahip olmasına rağmen, örgütsel davranış alanında bu konuyla ilgili yapılan araştırmalar oldukça sınırlıdır. Dolayısıyla bu araştırma, yalnızca şeflerin liderlik becerilerini incelemekle kalmayacak, aynı zamanda mutfak ortamlarındaki kriz yönetimi stratejilerine dair önemli bilgiler sağlayacaktır. Bu nedenle, şeflerin liderlik özellikleri üzerine yapılan bu çalışma, hem mutfak endüstrisine hem de akademik araştırmalara önemli katkılar sunacaktır.

Literatür

Kriz sözcüğü etimolojik açıdan Yunanca krizis yani ayırt etme veya karar verme anlamına gelmektedir. TDK, (2024)'e göre kriz aniden oluşan ayrılık, tehlikeli bir sonuç ortaya çıkarak gerginlik anlamına gelmektedir (Daddario ve Schmidt, 2018 s.4; Glaesser, 2006, s.14). Krizin hangi durumlarda ve nasıl ortaya çıkacağının belli olmaması sebebiyle krizlere karşı devamlı hazırlık içinde olmayı gerektirir (Lagadec, 1993, s.31). Krizlere karşı hazırlıklı olmak amacıyla kriz yönetimi yapmak, kişiler ve işletmeler açısından önemli olabilir. Kriz yönetimi; hasarı en aza indirmek ve düzeni yeniden sağlamak için bir organizasyonda çalışan liderlerin eylemlerini kapsar (Mitroff, Shrivastava ve Udwadia, 1987, s.283). Kriz durumları, kurumun başa çıkma yeteneğinden daha hızlı gelişip değişebileceğinden organizasyonun her seviyesinde etkin liderlik çok önemlidir (Fener ve Çevik, 2015; Haddon, Loughlin ve McNally 2015).

Liderlik, araştırmacılar tarafından sıklıkla incelenmiş ve sosyal bilimciler tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmış bir kavramdır (Schnurr ve Schroeder, 2019; Podolny, Khurana ve Hill-Popper, 2004). İnsanlık tarihi boyunca varlığını sürdüren liderlik, birden fazla bireyin bir araya geldiği her yapıda kendini göstermiştir (Gül ve Çöl, 2003, s.163). Birçok sosyal bilim dalına göre farklı şekilde tanımlar yapılsa da liderlik kısaca; başında bulunduğu bir örgütü ve yapıyı yöneten, ileriye götüren, istek ve ihtiyaçları zamanında sezip tepki verebilen öncülerdir (Zel, 2006, s.90; Begeç, 1999, s.133; House ve Aditya, 1997).

Kriz liderliği, yaşanan krizin aşırı baskısı nedeniyle zorlu ve özgün şekilde tanımlanabilir (James ve Wooten, 2011, s.61). Özellikle üst düzey yöneticilerin, kriz sırasında ve kriz dışı durumlarda beklenenden farklı ve benzersiz beceri yetenekleri sergilemesi beklenir (Greening ve Johnson, 1996, s.38). Etkili bir şekilde kriz yönetimi yapabilmek için liderlerin üç temel değere sahip olması beklenmektedir. Bunlar; "etkin ve net iletişim, açık bir vizyon ve samimi insan ilişkileri" olarak önerilmektedir (Schoenberg, 2004; Klann, 2003). Bu tür özelliklerini geliştiren liderler kriz anında insani temelli sorunları kontrol altına alabilirler. Daha önce yapılan araştırmalar, kriz sırasında yapılması gereken en önemli davranışın insan faktörünü kontrol etmek olduğunu göstermektedir (Gill, 2010, s.25; Arslan, 2009, s.182; Heath, 1998).

Kriz liderliği; uzun vadeli planlar geliştirmek yerine pragmatik ve işlevsel bir bakış açısına sahip olmalıdır (Muffet-Willett ve Kruse, 2009). Bu sebeple araştırmacılar kriz yönetimlerinde liderler için bazı teoriler oluşturmuştur (Prabhakar ve Yaseen, 2016). Oluşturulan teorilerden bazıları; dağıtımçı liderlik, öz liderlik ve durumsal liderliktir (Khan, Nawaz ve Khan 2016). Literatürde daha önce yapılan araştırmalara göre en iyi liderlik teorisi durumsal liderliktir (Graeff, 1983; Hersey, Blanchard ve Natemeyer, 1979).

Durumsal liderlik, sadece kriz öncesindeki aşamalarda değil aynı zamanda kriz sırasında ve sonrasındaki aşamalarda da etkin olmalıdır (Wisittigars ve Siengthai, 2019, s.882). Bu tür liderlik; kurumun kuruluşundan itibaren planlama yapması durumunda, krizleri önleyebilir veya azaltabilir. Liderliğin kriz koşullarındaki esnekliği, kurumun kaynaklarını koruyarak etkili olabilir (Heifetz, Grashow ve Linksy, 2009). Çalışanların ve krize dâhil olan diğer kişilerin dayanıklılığı da kurumsal yönetimin davranışlarından güçlü bir şekilde etkilenebilir (Mokline ve Ben Abdallah, 2021). Kriz liderliğinin karar sürecinde daha fazla bilgi ve yetenek sağlamak amacıyla bireyden ziyade küçük bir merkezi grubun etkin olması gerektiği unutulmamalıdır. Dolayısıyla, kriz liderliği bireysel olmaktan ziyade bir grup faaliyetidir (Rast ve Hogg, 2016; Temizkan ve Çıtak, 2024).

Meslek, bir insanın hayatını ikame ettirebilmesini, para kazanmasını ve diğer insanlarla ilişkiler kurmasını sağlayan bir tür faaliyet alanıdır (Adams, 2010; Kuzgun, 2000). Yeterlilik ise bir işi yapmak için insanın ihtiyaç

duyduğu özel bilgilerin ve yeterliğin bütünüdür. Bir görevin tam ve düzgün şekilde yapılabilmesi için sahip olunması gereken tüm yetenekleri kapsar (Vidán vd., 2019; Delamare Le Deist ve Winterton, 2005).

McClelland (1973)'te ilk defa mesleki yeterlilik kavramını açıklamıştır. Kavram; bireysel yeteneklerin sadece zeka testlerine dayalı olarak değerlendirilmesine karşı çıkarmak amacıyla ortaya koymuştur. Bir kurumda çalışan kişilerin başarılarına katkıda bulunan faktörler mesleki yeterlilik olarak adlandırılır. Bu faktörler; tutum, biliş ve kişisel özellikleri içerir (Bondarenko, Khoronko, Artyukhina ve Rodye, 2019). Mesleki yetkinlik kavramı, bireysel başarıları analiz etmek ve çalışma hayatındaki performansı değerlendirmek için önemli kriterler sağlayabilir (Jeou-Shyan vd., 2011; Çizel, Anafarta ve Sarvan, 2007, s.16). Mesleki yeterlilikler bireysel özellikler ve davranışları içerirler ve bunların içinde beceri, bilgi ve tutumlar bulunmaktadır (Arnold, 2002). Ayrıca literatürde mesleki yeterliliklerin diğer bileşenleri de tanımlanmaktadır. Bunların arasında; motivasyon, kişisel faktörler, inançlar, değerler vb. özellikler bulunmaktadır. Bu bileşenler kariyer başarısına ve mesleki yetkinliğe önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Spencer ve Spencer, 1993; Birdir ve Pearson, 2000; Rusu ve Turluc, 2011; Ko, 2012; Chen, Zhang ve Li, 2021).

Mesleki yeterliliklere ilişkin son zamanlardaki çalışmalar, mesleki yeterlilikleri genel ve teknik boyutlara ayırmaktadır (Agut, Grau ve Peiro; 2003; Dimmock, Breen ve Walo, 2003; Agut ve Grau, 2002; Martin ve Staines, 1994). Teknik yeterlilik, işle ilgili belirli mesleki bilgiyi ifade etmektedir. Genel yetkinlik ise görevleri ve sorumlulukları yerine getirmek için kullanılabilecek insanlarla ilgili yetkinliği ifade etmektedir (Young ve Chapman, 2010; Winterton, Delamare-Le Deist ve Stringfellow, 2006). Tanımda; teknik yetkinlikler iş odaklıdır, genel yetkinlikler ise çalışanlara yöneliktir (Jeou-Shyan vd., 2011, s.1045).

Şefler operasyonlarını sorunsuz sürdürmek ve hizmet kalitesini üst seviyede tutmak için önemli çalışmalar yapmaktadır (Zopiatis, 2010). Şeflerin zorlayıcı durumların üstesinden etkili bir şekilde gelebilmeleri için hem teknik hem de genel yeterliliklere sahip olmaları önemlidir (Suhairom vd., 2019). Teknik yeterlilik; şeflerin yiyecek hazırlama, ekipman kullanımı ve kaynak tahsisi ile ilgili hızlı ve bilinçli kararlar almasına olanak tanımaktadır. Genel yeterlilik ise; şeflerin ekipleriyle etkili bir şekilde iletişim kurmasına, sorumlulukları devretmesine, uyumlu ve üretken bir çalışma ortamı sürdürmesine olanak tanımaktadır (Marinakou ve Giousmpasoglou, 2022; Wan, Hsu, Wong ve Liu, 2017; Siti, Djamhur ve Kusdi, 2016; Ko, 2010;).

Mutfak endüstrisinde yüksek baskı altında liderlik ve yönetim becerileri büyük önem taşımaktadır. Etkili liderlik özellikleri sergileyen şefler, ekip arkadaşlarının ve astlarının saygısını kazanarak kariyerlerinde hızla ilerleyebilmektedir (Norton ve Sun, 2008). Endüstriyel mutfaklar dinamik ve hızlı tempoya sahip ortamlardır bu sebeple şeflerin liderlik özellikleri oldukça önemlidir (Fox, 2022). Hem teknik hem de genel yeterlilikleri kapsayan çok yönlü becerilere sahip şefler, kriz yönetiminin taleplerini karşılama ve ekiplerini başarılı sonuçlara yönlendirme konusunda daha başarılı olabilirler (Shrivastav, 2024).

Yöntem

Çalışma, Türkiye'de bulunan mutfak şeflerinin kriz esnasında liderlik özelliklerinin ölçülmesini ve tanımlanmasını amaçlamaktadır. Bu araştırmada iki temel araştırma sorusuna cevap aranmaktadır.

1. Mutfak şefleri krizi nasıl ele alırlar ve tepki verirler?
2. Mutfak şefleri kriz öncesi ve kriz sonrasında nasıl hazırlıklar yapmaktadırlar?

Araştırmanın ilk adımında liderlik özellikleri ve kriz yönetimi hakkında genel bilgiler sunulmaktadır. Veriler literatürde bulunan çalışmalardan toplanmış ve doküman analizi yapılmıştır. Sonrasında literatür verilerine dayanarak yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları, Murphy ve Ensher (2008) ve Duru Öğün (2021) araştırmaları temel alınarak şeflere sorulmak üzere oluşturulmuştur. Sorular oluşturulduktan sonra üç adet uzman görüşü alınmış ve düzenlemeler yapılarak soru formuna son hali verilmiştir. Sorular, şeflere yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle yöneltilmiştir.

Veri Toplama

Araştırmaya çalışma deneyimi on yılın üzerinde olan yönetici şefler dâhil edilmiştir ve toplamda 10 şefle görüşme yapılmıştır. Verilen cevapların tekrar edilmesi sebebiyle araştırmaya 10 kişinin katılması yeterli görülmüştür. Katılımcıların bulunabilmesi için İstanbul'da Avrupa yakasında bulunan orta büyüklükteki restoran işletmeleri ile iletişime geçilmiştir. Katılımcılar maksimum çeşitlilik örneklemesi ile seçilmiştir. Bu örneklemdeki amaç, çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini en iyi şekilde yansıtmaktır. (Suri, 2011). Katılımcılar için zaman ve yaş sınırlamaması yapılmamıştır. Ancak çalışma deneyimlerinin on yıl ve üzeri olması hedeflenmiştir.

Bu sayede katılımcıların uzun süreli iş hayatı boyunca liderlik becerilerini geliştirmiş olmaları beklenmektedir. Tüm görüşmelerin ortalaması 21 dk. 14 saniyedir. Görüşmeye ilişkin bilgiler tablo 1’de verilmiştir.

Veri Analizi ve Yorumlama

Olgubilim araştırmalarında, yaşantıların derinlemesine incelenmesi ve açıklanması için, araştırmacının görüşülen birey veya bireylerle yoğun bir etkileşim içine girmesi gereklidir ve bu süreçte temel veri toplama yöntemi görüşmedir (Flood, 2010; Yıldırım ve Şimşek, 2008). Gastronomi ve yönetim araştırmalarında yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi sıklıkla kullanılmaktadır (Priyadarshini, 2020). Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılarak verileri toplanmıştır. Görüşme yoluyla elde edilen veriler deşifre edilerek içerik analizi ve betimsel analiz ile çözümlenmiştir. İçerik analizi yaygın olarak kullanılmaktadır. Betimsel analiz ise karmaşık ve büyük veri kümelerini daha anlaşılır ve düzenli hale getirip özetler. Elde edilen verilerin genel eğilimlerini ve özelliklerini belirlemek için önemlidir (Lawless, Heymann, Lawless ve Heymann, 2010; Conger ve Kanungo, 1994). Bu araştırmada şeflerin kriz anında liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi amacıyla 9 farklı soru sorulmuştur. Veri toplama faaliyeti 1 Haziran 2024 ile 15 Temmuz 2024 arasında gerçekleştirilmiştir. Analiz sırasında nitel araştırma programından destek alınmıştır. Katılımcılar, 10 ayrı dosya olarak programa aktarılmıştır ve ardından başlıklar ile kodlar belirlenmiştir. İçerik analizi kodlaması için aşağıdaki aşamalar takip edilmiştir;

Aşama 1- Tüm görüşmeler tamamlandıktan sonra, ön veri analizi çalışmalarında tüm görüşmeler araştırmacılar tarafından okunmuştur.

Aşama 2- Görüşme metinleri, liderliğin altı ana faktörüne göre kodlanmıştır. Bu faktörler; vizyon belirleme, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık, alışılmamış davranış, çevresel etkilere duyarlılık, mevcut durumdan sapma ve risk alma olarak kodlanmıştır (Conger ve Kanungo, 1988). Görüşme metinlerinde bulunan önemli pasajlar araştırmacılar tarafından belirlenmiştir.

Aşama 3- Kriz yönetiminde liderlik için belirlenen kodlar haricinde bulunan ek bir kod ortaya çıkarılmıştır. Bu kod idol belirleme olarak tanımlanmıştır. Ek unsur sonuç kısmında detaylı şekilde açıklanmıştır.

Bulgular ve Tartışma

Nitel analizden elde edilen verilerden önce araştırmaya katılan şefler hakkında genel bir bakış açısı sunulmalıdır. Görüşülen şeflerin çoğu mesleklerine ve zanaatlarına karşı güçlü bir bağlılık içinde olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların tamamı şef olabilmek için aşıcılık okullarına veya küçük yaşlardan itibaren şef olacaklarını bilerek sektörde çok alt seviyelerden başlayıp çeşitli işlerde çalışarak sonunda şeflik seviyesine ulaşmışlardır. Örneğin katılımcıların yarısı bulaşıcılık yapmıştır. Katılımcıların hepsi komi veya stajyer olarak işe başlayıp zaman içinde şef olmuşlardır.

Şeflerin büyük bir çoğunluğu (n=7) şefliğin oldukça izole bir deneyim olduğunu belirtmiştir. Bu durum, birkaç aşçı, birçok servis elemanı ve büyük bir mutfak ekibi olmasına rağmen, belirli bir mutfakta sadece bir şefin bulunmasından kaynaklanmaktadır. Birçoğu kariyerlerinin başlarında diğer şefleri eylemde izleyerek veya diğer şeflerin işlerini analiz ederek (örneğin, tarifler, pişirme teknikleri, sunum vb.) zanaatı öğrenmeye çalıştıklarından bahsetmişlerdir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

	Mevki	Mesleki Tecrübe Süresi	Eğitim Durumu	Yaş	Cinsiyet	Çalışan Sayısı
1	Executive Chef	12	Yüksek Lisans	30	Erkek	8
2	Executive Chef	21	Lise	44	Erkek	32
3	Executive Chef	13	Lisans	34	Erkek	25
4	Sous Chef	10	Lisans	33	Erkek	13
5	Sous Chef	11	Lisans	31	Erkek	12
6	Koordinatör	13	Lise	29	Erkek	30
7	Executive Chef	11	Lisans	27	Erkek	6
8	Executive Chef	24	Lise	48	Erkek	40
9	Pastane Şefi	16	Lisans	41	Kadın	7
10	Executive Chef	17	Lise	34	Erkek	10

Tablo 1' de araştırmaya katılan şeflerin demografik bilgileri bulunmaktadır. Katılımcıların hepsi 10 yılın üzerinde mesleki deneyime sahiptir. Eğitimi durumu ise lise ve yüksek lisans arasında değişmektedir. Katılımcıların yaş ortalaması ise 35,1'dir. Sadece bir katılımcı kadındır, geri kalan katılımcılar ise erkek şeflerden oluşmaktadır.

Vizyon Belirleme

Liderlik teorilerinin çoğu, vizyon belirlemeyi önemli bir bileşen olarak içerir (House, 1977). İkna edici bir vizyon, organizasyon veya çalışma grubunun üyelerine idealize edilmiş bir gelecek hedefi sunar. Vizyonun amacı, organizasyonu stratejik yönde hizalamaktır. Bu vizyon sadece yemek hazırlamak gibi anlık bir görevle ilgili değil, aynı zamanda mutfağın genel yönü ve etik ile ilgilidir. Bir şefin vizyonu, mutfağın türünü, hizmet kalitesini ve yemek deneyimini içerebilir. Temel malzeme sıkıntısı veya beklenmedik bir müşteri akını gibi kriz durumlarında, bir şefin vizyonunu net bir şekilde ifade etme becerisi kritik hale gelebilir. Bu çalışmada, şeflerin nasıl bir vizyona sahip olduğu ve vizyonu nasıl aktardığı araştırılmıştır. Görüşme katılımcılarından mutfakta vizyonlarının neler olduğunun belirtilmesi istenmiştir. Verilen cevaplara göre katılımcıların birçoğu en üst düzeye çıkmayı ve restoran sahiplenmeyi istemektedir. Örneğin K5 bu soruya; *"Ben kendimi bildim bileli mutfaktayım. Durmadan yeni şeyler öğreniyorum kendimi geliştirmeye çalışıyorum. Şu an çalıştığım yerde vizyonumu gerçekleştirmem imkânsız ama elbette çoğu şef gibi ben de Michelin Yıldızı almak istiyorum."* diyerek cevap vermiştir.

K9 ise yönettiği ekip hakkında bir vizyondan bahsetmiştir. *"Yönetimin en iyi şekilde yapılması için çok iyi bir mutfaka ve sisteme ihtiyaç var. Ancak bu sayede yüksek verim alınabilecek bir mutfak sistemi kurulabilir. Benim vizyonum fine-dining restoranlarda şekillendi bu yüzden Fransız Aşçıların sahip olduğu vizyona sahibim diyebilirim. Yani mutfağı bir askeriye ya da kışla gibi yönetmeyi amaçlıyorum. Ancak bu sayede kusursuza yakın ürünler ortaya çıkabilir."*

K1 ise ürettiği ürünlerin hepsine elinin değmesi gerektiğini düşünmekte ve bu sayede vizyonunu oluşturabileceğini belirtmekte. *"Eğer şef isem, her şeyle ilgileniyorum. Yemeğin benim vizyonum olmasını istiyorum. Tüm yemek hazırlıklarını kendim yapmak istiyorum. Ama aynı zamanda, gerçek yetenekleri olan iyi bir ekibim var onları dinliyorum zaten ekibini dinlemeden tek başına hareket etmek çok yanlıştır. Çünkü iyi bir ekip sizi daha iyi bir noktaya yüzde yüz getirir. İşte bu dokunuşları ve ekibi vizyonunuza dahil ederseniz en iyi siz olursunuz."*

Yalnızca K5 artık bir vizyonu olmadığını ve mesleğin farklı bir boyuta evrildiğini belirtmektedir *"Mesleğe başladığım günlerdeki hedefler, vizyonlar ve heyecanlar artık yok. İş tamamen yapılan yatırım ve alınacak kâr durumuna döndüğü için şef olarak yaptığım işler çok kısıtlandı. Artık sadece rakamlar üzerinden konuşuyoruz."*

Bu örnekte yönetici şefler için vizyonun ifade edilmesi motivasyon, ekip ruhu ve liderlik için önemli bir bileşendir. Şefler ağırlıklı olarak vizyonlarını doğrudan belirtmişlerdir. Bu da şeflerin lider olarak ekiplerine karşı doğrudan davranışları olduğunu göstermektedir. Ayrıca bazı şefler vizyonlarının temelinde belirli bir restoran anlayışına sahip olduğunu belirtmektedir. Şeflerin bu sayede geleceğe yönelik planlar yaptığı ve belirli restoran derecelendirme rehberlerine girmek istediği vurgulanmıştır, bu durum birçok araştırma sonucuyla özdeşleşmektedir (Cankül ve Aktepe, 2022).

Çalışanların İhtiyaçlarına Duyarlılık

Liderliğin bir parçası olarak şefler ekip üyeleri ile durmadan iletişim içinde kalmalı ve ekiplerinin isteklerine etkili teknikler kullanarak cevap vermelidir. Liderlerin ekip üyelerinin ihtiyaçlarına ve duygusal durumlarına ilgi göstermesi beklenir. Ekip üyelerinin bu tür isteklerine duyarlı davranan şefler daha başarılı olabilir ve ekiplerini daha iyi şekilde motive edebilir (Brenner, 2016). Mutfakta yaşanan acil bir sağlık durumu veya zorlayıcı bir durumda, empati kuran ve destek veren şefler, ekiplerinin dayanıklılığını ve üretkenliğini önemli ölçüde artırabilir (Yavuz, Sabur ve Demirel, 2024 s. 313).

Katılımcılar arasında en uzun süre mesleki deneyime sahip olan K2 bu durum için şu cevabı vermiştir. *"Yeri geldiğinde abi gibi davranırım hatta maddi anlamda bile destek çıkarım ama mutfak ortamında oldukça sert biriyimdir. Benim dediğimin dışına çıkıldığı anda o kişi gözümde biter."*

Uzun yıllar boyunca yurt dışında çalışmış K10 ise ekibiyle ilgili olan ilişkisini bu şekilde tanımlamıştır. *"Mutfak dışında ekibimle normal arkadaş gibi veya abi kardeş gibi davranabilirim ama mutfakta durum çok farklı. Bir kere iyi bir lider olmak için çok iyi bir iletişimci olmanız gerekiyor. Bu sadece olumlu ve sepatik konuşmak olarak algılanmamalı, ayrıca birden fazla dili de konuşmak gerekiyor. Sırf bu sebeple İngilizce ve Fransızcamı geliştirmek için çabalıyorum. Çünkü hem müşteriler hem de bazen çalışanların Türkçe bilmiyor. Bu tabi ki benim çalıştığım yerler ve restoranla da ilgili bir durum. Mutfakta bence en önemli meselelerden biri de özgüven. Ben kendime çok güveniyorum çünkü bu işi yıllardır yapıyorum ve en*

iyi kişilerden öğrendim. Benim kendime güvenimi gördüklerinde bence aşçıları da bana güveniyor. Bu sayede kendime iyi bir şef diyebiliyorum.”

K5 ise aşçıların ve şeflerin hayatının ne kadar zor olduğunu ve bu sebeple üzerlerindeki baskıyı düşürmek için özel bir çaba verilmesi gerektiğini belirtmiştir; *“İyi bir şef olmak için insanların ne hissettiğini ve aşçıların hissettiği baskıyı anlamamız gerekir. Özellikle açık mutfakta çalışıyorlarsa resmen bir tiyatro oyuncusu gibi hissedersiniz. En ufak bir hata yaptıklarında bütün sistem çökebilir. Bu yüzden baskı altında kalırlar ve genelde altımda çalışan aşçılar benim onlara davrandığımdan daha çok kendilerine karşı sert davranırlar. Bu sayede bu meslekte güçlü kalıp bir yerlere gelebilirler.”*

Örnekleme belirlenen şefler ekiplerinin isteklerine karşı yoğun bir duyarlılık göstermiştir. Liderliğin en önemli faktörlerinden biri ekip işleyişi ve ilişkisi olarak ortaya çıkmaktadır. Ekip üyesine olan duyarlılık liderin mesafesine bağlı şekilde belirtilmiştir bu durum önceki araştırmalarla uyumludur (Antonakis ve Atwater, 2002, Yagil, 1998).

Alışılmamış Davranış

Liderlerin organizasyonun diğer üyelerini şaşırtan ve özellikle kriz anlarında benzersiz davranışlar sergilediği tespit edilmiştir (Jaussi ve Dionne, 2003). Bu çalışmada şeflere doğrudan gelenek dışı veya alışılmamış davranışlarının neler diye sorulmamıştır. Bunun yerine geleneksel olmayan davranışları ortaya çıkarmak amacıyla, işler özellikle iyi gitmediğinde veya mutfakta gerginliği nasıl hafiflettikleri sorulmuştur. Kısaca kriz anında yaşadıkları deneyimlerden örnekler istenmiştir.

K1 bu durum hakkında şu yorumu yapmıştır. *“Hazırlık yapmamıza rağmen bütün malzemelerimiz tamamen tükendi. Garsonlara artık sipariş almamalarını söylememize rağmen kahvaltı siparişi almaya devam ettiler. Malzememiz tamamen bittiği için son dakikalarda bulaşıkhaneye gelen tabaklardan ürün alıp tekrar servis ediyorduk. Üstüne o gün bulaşıkçımız yoktu. Aşçılar kendi aralarında bulaşığı yıkıyorlardı. Son anlarda ben bulaşığa geçtim ve herkesin sakin olmasını istedim. Herkesin işini bırakmasını söyledim ve dışarı çıkardım. Bardan herkese soğuk su ve sigara molası için 2 dakikaları olduğunu söyledim. Garsonlara da bir tane daha kahvaltı siparişi alırlarsa mutfaka kendilerinin girmeleri gerektiğini söyledim. Aşçıları sakinleştikten sonra çok iyi iş çıkardığımızı sakin olup son kısmı atlatmamız gerektiğini anlattım. İki dakikalık sakinlikten sonra siparişleri daha iyi ve hızlı şekilde verebildik.”*

K9 servis anında bir çalışanın yaptığı aykırı davranışlar sebebiyle nasıl davrandığı hakkında cevap vermiştir. *“Pastanede özellikle ekmekler zamanında çıkmalı ve nem oranı çok iyi ayarlanmalıdır. Biz bunu a la minute şekilde yapıyorduk. Bir aşçı zamanında bunu yapamadı ve tüm mutfağın patlamasına sebep oldu. Ben o sırada tüm servisi durdurup o aşçıyı dışarı çıkardım, bir posta fırça kaydım. Sonra da zaten işten çıkarıldı.”*

K4 kendi deneyimini değil ama eski şefinin yaptığı bir davranışı çlgınlık olarak anlattı. *“Çalıştığımız yer denize sıfır bir restorandı. O gece servis çok kötü geçmişti ve bütün mutfak patlamıştı. Şefimizin bize çok kızıp bağıracağını düşündük. Ama tam tersi yanında bir kasa bira ile gülererek yanımıza geldi. Biralarmızı içmemizi söyledi ardından tamamen soyunup kendisiyle birlikte denize girmemizi söyledi. O gün hep birlikte gece yarısı yüzdük ve tam anlamıyla bir ekip olduk.”*

Organizasyon içinde alışılmadık davranışlarda bulunan birçok şef bulunmaktadır. Sergilenen bu davranışlar genellikle doğrudan kurumsal hedeflere ulaşmak için değil, grup sadakatini ve ekip ruhunu oluşturmak için bir araç olarak kullanılmıştır. Bu davranışlar, ekip üyeleri arasında güven ve dayanışmayı artırırken, kriz anlarında ekibin daha etkin bir şekilde hareket etmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca, şeflerin bu tür yaklaşımları ekip üyelerinin bireysel motivasyonlarını yükseltme ve yaratıcı çözümler geliştirme yeteneklerini teşvik etme potansiyeline sahiptir (Paulus, 2000).

Çevresel Etkilere Duyarlılık

Başarılı bir liderin çevreye karşı artan bir duyarlılığa sahip olması ve vizyonlarını uyarlamalarına neden olacak eğilimleri dikkatle taramaları gerekir. Görüşmelere katılan tüm şefler işlerini icra etmelerini sağlayan çevresel baskıları anlayıp ona göre hareket ettiğini belirtmiştir. Aşağıdaki cevaplarda birçok şefin belirttiği örnekler bulunmaktadır.

K6 işlerini kimin etkilediği hakkında; *“Aşçılara her yerden çok fazla müdahale var. İş veren, patron, genel müdür, satın almacı, muhasebeci, garson hatta müşteriler bile işimize müdahale etmekte. Bu bazen çok can sıkıcı olabilir ama aynı zamanda daha iyi bir şef olmak için ve daha iyi yemekler çıkarmak için bu uyarılar göz ardı etmemek şart.”*

K3 işe gelmeyen aşçıları dışardan bir etki ve kriz anı olarak değerlendirerek cevap vermiştir. Bu sebeple bazı tepkiler vermektedir. *“Eğer bu işe gelmeme durumu keyfiyse ve bana söylenmediyse tabi ki sinirden kudururum. Ancak bana*

söylendiyse bunun için hızlıca bir çare bulmam gerekir. Ek eleman bulabilirsem çok iyi ama bulamazsam tabi ki pass'a geçmek yerine tezgâha geçerim ve o yemeği kendim yaparım. Mutfakta genelde insanlar çoğunluklar üçkağıtçılık yaparlar ve işten kaçarlar bu da bir diğer gerçektir. Bunu engellemenin neredeyse hiçbir yolu yok çünkü bizim insanımızın iş ahlakı çok düşük."

K6 çevresel durumlar hakkında yorumunu ürün kalitesi ve her zaman ürün bulamamak hakkında belirtmiştir. "Mutfakta iyi yemek çıkarmak için gerekli iki şey vardır; biri yetenekli ve kaliteli aşçı, diğeri ise üst düzey ürün kalitesi. Benim ekibimdeki aşçılar ortalamanın üzerinde yeteneğe ve kaliteye sahip. Ancak ürün kalitesi sadece benim restoranım veya İstanbul için değil tüm Türkiye için inanılmaz büyük bir sıkıntı. Sürdürülebilirliğin bu kadar önem kazandığı bir dönemde biz şefler doğal, kaliteli ve lezzetli ürün bulamıyoruz. Ben bir şef olarak bu duruma çok dikkat ediyorum. Örneğin malzemeler geldiği zaman aşçıları ve ben gelen ürünleri kontrol ederiz, tartarız ve yerine koyarız. Malzemenin eksikliği veya kötü gelmesi durumu restoranlar için felaket olabilir. Bu durumda hemen bir karşı tedbir alırız ve menüde değişikliğe gidebiliriz. Özellikle bizim gibi fine-dining çalışan restoranlar için bu durum çok zorlayıcı ve önemli."

Araştırmadaki şeflerin, faaliyet gösterdikleri çevrenin farkında oldukları görülmektedir. Bu beklenen bir durumdur, çünkü çoğu iyi yönetici ve lider, işletmesine dışarıdan ve içerden gelebilecek tehditler için önceden planlama yapar ve kriz anlarına karşı bu sayede hazırlıklı olur. Bununla birlikte, çevresel farkındalık sadece kriz yönetimi için değil, aynı zamanda fırsatları değerlendirme ve yenilikçi çözümler geliştirme açısından da kritik bir öneme sahiptir. Şeflerin bu proaktif tutumu, işletmenin hem sürdürülebilirliği hem de rekabet gücünü artırmada önemli bir rol oynamaktadır (Wan, Hsu, Wong ve Liu, 2017).

Mevcut Durumdan Sapma ve Risk Alma

Bu iki başlık ayrı olarak değerlendirilebilir ancak verilen cevaplara göre ve liderlik özelliklerine göre bir arada değerlendirilmektedir. İşin ve işleyişin gereği olarak mevcut durumdan saparak zaten şefler bazı riskler alabilmektedir.

Kişisel risk liderlik konseptinde önemli bir parçadır. Bu boyut liderlerin örgüt içinde fedakârlık yaptıkları veya yükse maliyetlere katlandıkları durumları incelemektedir. Görüşmelerde bireylere spesifik olarak aldıkları risk türleri sorulmuştur. Genellikle şefler yeni ürünlerle ar-ge yapma, menü değişimleri, farklı pişirme aletleri gibi orta maliyet gerektiren risklerden bahsetmektedir.

K9 yenilikçi yemek tarifleri ve sunumlar denemek istediğini ve bu konuda riskler aldığından bahsetmektedir. "Yemeklerimde yeni şeyler denemeyi seviyorum özellikle bir pastacı olduğum için moleküler gastronomi ürünlerini ve uzak doğu ürünlerini, Klasik Fransız yemeklerinde birleştirebiliyorum. Tabi bu durum ekstra maliyetli olabilir. Müşterilerden de bazen olumlu bazense olumsuz yorumlar alabiliyorum. Ama bir şeyler denemeden kendimi tekrar edersem yaptığım işten zevk alamam diye düşünüyorum."

K5 ise aldığı riski personelini düşündüğü için ve onların huzurunu korumak için yaptığını söylemektedir. "Her işletmeci kâr etmek ister ama bu durumda bazen işçinin sırtına ekstra yük verebiliyorlar veya çok az maaş veriyorlar. Bana bir ekip kurulmam istediğimde ilk olarak komi ve bulaşıkçı maaşının asgari ücretten daha fazla olması gerektiğini söylüyorum. Ayrıca mutfak personelinin bahşiş puanının artması için de uğraşırım. Çünkü bir restoranın asıl bel kemiği bu personellerdir. Onlar olmadan restoran ayakta kalamaz. Bu kişileri günde 12-13 saat çalıştırıp asgari ücret vermek kesinlikle insafsızlıktır."

K10 ise mevcut durumun özellikle menü açısından sıklıkla değiştiğini ve yeni menü yapmanın restoran işletmeleri için çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Yeni menüler için de ek malzemelerin gerektiğini bu sebeple mali anlamda riskler aldığını belirtmektedir. "Menüde belirli aralıklarla köklü değişiklikler yaparak müşterilere yenilik sunmak, restoranımızı canlı tutmak için gereklidir. Bu değişiklikler bazen maliyetli olabiliyor ve her zaman olumlu geri dönüş alamayabiliyoruz. Ancak yerel malzemeleri kullanarak hem maliyeti düşürmeyi hem de yerel üreticiyi desteklemeyi hedefliyorum. Bu da restoranın hem ekonomik hem de sosyal sorumluluk açısından bir denge sağlamasını mümkün kılıyor."

Mevcut durumun dışına çıkmak ve yeni riskler almak şefler için son derece önemli bir liderlik özelliğidir. Özellikle iyi bir şef kriz öncesinde ve kriz anlarında inisiyatifler alarak hem ekibini hem de işletmesini başarılı şekilde yönetebilir. Verilen cevaplar şeflerin bu konuda dikkatli davrandığını ve olağan dışı durumlara karşı radikal değişiklikler yapabildiğini göstermektedir. Bu yaklaşım işletmelerin zorlu piyasa koşullarında varlığını sürdürebilmesi için kritik bir avantaj sunmaktadır (Bamiatzi ve Kirchmaier, 2014).

İdol Belirleme

Araştırmaya katılan şeflerin hepsinin iş hayatlarında etkilendiği bazı şefler ve idoller bulunmaktadır. Bu idol şeflerin davranışları ve yaptıkları katılımcıların liderlik özellikleri geliştirme ve kriz anlarında yönetim konusunda fikirler edinmesini sağlayabilir. Şefler için iyi ve olumlu anlamda örneklerin olması iş hayatını ve

yönetimi kolaylaştırmaktadır. Katılımcıların beş tanesi idol olarak yabancı bir şefi belirtmiştir diğer beş katılımcı ise daha önceden çalıştığı ve yerel olarak tanıdıkları şefleri örnek göstermiştir.

K1 idol olarak daha önceden çalıştığı ve kendisini etkilediğini düşündüğü kişi hakkında şu yorumları yapmıştır. *“Bir aşçının yüksek ihtimalle ilk örnek aldığı kişi annesidir ancak benim aşçı olmaya yönelmemin sebebi annemin çok kötü yemek yapmasıydı. Resmen aç kalmamak için kendi yemeğimi yapmaya başladım ve bu alanda kendimi geliştirdim. Endüstriyel mutfakta ilk karşılaştığım ve idol olarak aldığım kişi Tolgar Mireli’ydi. Onun Avrupa mutfağına olan hâkimiyeti ve Michelin Yıldızlı restoranlarda yıllarca çalışması beni çok etkilemişti. Onunla çalışırken bir aşçının nasıl uzun saatler çalışacağını, nasıl yüksek bir karakter sahibi olacağını öğrenmiştim.”*

K9 ise hayatı boyunca iki idole sahip olduğunu belirtmektedir. *“Mutfağa ilk girdiğimde pastanede karşılaştığım ilk kişi Ercan Egi’ydi. Kendisi halen İstanbul’da Swisshotel Bosphorus’un pastane şefidir. Ondan çok şey öğrendim ve şef olarak karakterimi geliştirirken ondan çok etkilendim. Diğer idolüm ise İspanyol şef Albert Adria’dır. Kendisi çok ünlü ve Michelin yıldızlı bir şeftir. Onun en etkileyici özelliği disleksi olması rağmen ekibi üzerinde kurduğu etki olabilir. Ben de disleksi olduğum için kendimi onunla özdeşleştirdiğimi söyleyebilirim.”*

Bu bulgular, şeflerin kariyerlerinde idol olarak belirledikleri kişilerin büyük bir rol oynadığını ve liderlik becerilerinin gelişiminde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. İdoller, yalnızca teknik bilgi ve becerilerin aktarılmasında değil, aynı zamanda kriz yönetimi, ekip liderliği ve mesleki dayanıklılık gibi kritik konularda da yol gösterici bir rehber olabilir. Özellikle genç şefler için idol belirlemek, mesleki yolculuklarını şekillendiren ilham verici bir motivasyon kaynağıdır ve profesyonel hedeflere ulaşmada güçlü bir itici güç olarak işlev görür (Zopiatis ve Melanthiou, 2019).

Sonuç ve Öneriler

Şeflerin mutfaktaki kriz yönetimi ve liderlik becerilerini ortaya koymayı amaçlayan araştırma çeşitli pratik ve teorik sonuçlar ortaya koymuştur. Pratik sonuçları açısından araştırma krizlerin etkili bir şekilde yönetilmesinde uyarlanabilir liderlik özelliklerinin önemini vurgulamıştır. Esneklik, hızlı karar alma ve güçlü iletişim becerileri gösteren liderlerin krizleri daha etkin bir şekilde yönetebildiği görülmüştür. Bu durum, liderliği özellikle yüksek stresli durumlarda dinamik ve bağlama dayalı bir uygulama olarak ortaya koyan teorik çerçeveye uyumludur. Ayrıca araştırma, liderlerin kendi duygularını yönetme ve ekip üyelerinin duygularını anlama becerilerinin örgütsel dayanıklılığa önemli ölçüde katkıda bulunduğu kriz senaryolarında duygusal zekanın kritik rolünü vurgulamıştır.

Çalışmanın teorik katkıları arasında liderlik tarzları ile kriz sonuçları arasındaki ilişkinin daha derinlemesine anlaşılması yer almaktadır. Bulgular, tek bir liderlik tarzının evrensel olarak etkili olmadığını, bunun yerine kriz bağlamının en uygun yaklaşımı belirlediğini öne süren durumsallık teorisini desteklemektedir. Bu çalışma aynı zamanda, krizler sırasında destekleyici ve motive olmuş bir işgücünün teşvik edilmesinde dönüşümcü liderliğin önemi konusunda devam eden tartışmalara da katkıda bulunmaktadır (Çıtak ve Yılmaz, 2023). Ayrıca elde edilen verilere göre liderlik teorilerinde belirlenen beş özellikten farklı olarak idol belirleme kodu ortaya çıkmıştır.

Ekiplerine ilham veren ve onları motive eden liderlerin bu becerilerini başka şefleri örnek olarak ortaya çıkardığı tespit edilmiştir. Çalışmanın sonuçları mutfaktaki şeflerin yeterlikleri ve kriz anlarındaki becerileri ile ilgili önceki çalışmalarla uyusmaktadır (Güngör, Yılmaz ve Yılmaz, 2023).

Araştırmanın sonuçları, liderlik ve kriz yönetimi konusunda önemli bulgular sunarken, şeflere yönelik bazı pratik öneriler de sunmaktadır. Şeflere, kriz durumlarında ekibin moral ve motivasyonunu yüksek tutmak için açık iletişim ve duygusal destek sağlamaları tavsiye edilmektedir. Ayrıca, krizlere hazırlıklı olmak adına düzenli olarak senaryo planlamaları yapmaları ve liderlik becerilerini geliştirecek eğitimlere katılmaları önerilmektedir. Bunun yanı sıra, şeflerin ekip üyelerinin farklı yetkinliklerini tanıyarak görev dağılımını bu doğrultuda yapmaları, kriz anlarında operasyonel etkinliği artıracaktır. Liderlerin, kendi duygusal zekalarını geliştirmeye odaklanmaları ve ekip içinde güven duygusu inşa etmeleri, özellikle stresli dönemlerde örgütsel dayanıklılığı güçlendirecektir. Ayrıca, mesleki gelişimlerine yatırım yaparak hem teknik hem de liderlik becerilerini güncel tutmaları, gelecekte karşılaşılabilecekleri krizlere daha hazırlıklı olmalarını sağlayacaktır (Wellton, Jonsson ve Svingstedt, 2019).

Araştırmanın bulguları, mutfak liderliğinin kriz yönetimindeki kritik rolünü ve etkisini ortaya koyarken, çalışmanın sınırlamaları da dikkatle ele alınmalıdır. Öncelikle, araştırmanın belirli bir kentsel bağlamda yürütülmüş olması, bulguların farklı coğrafi bölgelerde veya sosyo-ekonomik bağlamlarda genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Bu durum, gastronomi sektörünün dinamiklerinin bölgesel ve kültürel farklılıklar gösterebileceği gerçeğiyle ilişkilendirilebilir. Örneğin, liderlik anlayışı, ekip yönetimi ve krizlere yaklaşım tarzı, bir metropoldeki mutfak ortamında farklılık gösterebileceği gibi, kırsal bölgelerde veya başka ülkelerde tamamen farklı bir biçim alabilir. Bu

nedenle, gelecekteki araştırmaların, daha geniş coğrafi bölgeleri ve farklı sosyo-ekonomik bağlamları kapsayan bir örneklem tasarımı ile gerçekleştirilmesi, elde edilen bulguların evrensel uygulanabilirliğini artırabilir.

Bunun yanı sıra, araştırmada liderlik davranışlarına ilişkin verilerin büyük ölçüde katılımcıların öznel beyanlarına dayanması, potansiyel önyargı sorunlarını beraberinde getirebilir. Özellikle şeflerin kendi liderlik yetkinliklerini ve kriz yönetimi becerilerini olduğundan daha olumlu tasvir etme eğiliminde olabileceği göz önüne alındığında, bu durum bulguların güvenilirliğini kısmen sınırlandırmaktadır. Bu tür önyargıları en aza indirmek adına gelecekteki çalışmalarda, ekip üyelerinin ve diğer paydaşların perspektiflerinin dahil edilmesi faydalı olacaktır. Böylelikle, liderlik becerilerinin farklı aktörler tarafından nasıl algılandığı ve kriz anlarındaki uygulamaların etkileri daha objektif bir şekilde değerlendirilebilir.

Son olarak, bu çalışmanın sonuçları, liderlik tarzlarının kriz sonuçları üzerindeki etkisinin daha derinlemesine incelenmesine ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Özellikle, liderlerin kriz anında gösterdiği esnekliğin ve iletişim becerilerinin uzun vadeli örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisi, boylamsal araştırmalarla daha detaylı bir şekilde ele alınabilir. Ayrıca, dönüşümcü liderlik gibi daha önce kapsamlı bir şekilde çalışılmış liderlik modellerinin, gastronomi sektörüne özgü bağlamlarda nasıl farklılıklar gösterdiği de araştırılmaya değerdir. Bu tür araştırmalar, sektör özelinde daha etkili liderlik stratejilerinin geliştirilmesine katkıda bulunabilir ve gastronomi sektörünün liderlik literatüründeki yerini daha da sağlamlaştırabilir.

Etik Beyan

“Restoranlarda Kriz Liderliğinin Nitel Bir Analizi: Mutfak Şefleri Örneği” başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel kurallara, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir.

Kaynakça

- Adams, T. L. (2010). Profession: A useful concept for sociological analysis?. *Canadian Review of Sociology*, 47(1), 49-70. <https://doi.org/10.1111/j.1755-618X.2010.01222.x>
- Agut, S., & Grau, R. (2002). Managerial competency needs and training requests: The case of the Spanish tourist industry. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 31-52. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1012>
- Agut, S., Grau, R., & Peiro, J. M. (2003). Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands. *International Journal of Hospitality Management*, 22(3), 281-295. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(03\)00045-8](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00045-8)
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13, 673–704. ISBN 9781315250601
- Arnold, L. (2002). Assessing professional behavior: yesterday, today, and tomorrow. *Academic medicine*, 77(6), 502-515. DOI: 10.1097/00001888-200206000-00006
- Arslan, A. (2009). Kriz yönetiminde liderlik. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 18, 179-190.
- Bamiatzi, V. C., & Kirchmaier, T. (2014). Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium-sized high-growth firms. *International Small Business Journal*, 32(3), 259-284. <https://doi.org/10.1177/0266242612459534>
- Begeç, S. (1999). *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Birdir, K., Pearson, T., (2000). Research chefs' competencies: a Delphi approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12 (3), 205–209. ISSN: 0959-6119
- Bondarenko, E., Khoronko, L., Artyukhina, A., & Rodye, Y. (2019). Professional competencies in the model of forming a professional-subjective attitude of the medical university students. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 70, p. 02001). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20197002001>
- Brenner, M. L. (2016). Investigating chef-leader behaviour impacts on subordinate work team identification: A pitch. *Journal of Accounting and Management Information Systems*, 15(4), 826-834.
- Cankül, D., & Aktepe, B. (2022). Examining the websites of fine dining restaurants within the framework of web-based marketing: Sample of the world's 50 best restaurants. *University of South Florida (USF) M3 Publishing*, 16(9781955833103), 29.
- Chen, D., Zhang, K., & Li, C. (2021). Factors affecting the training needs of tourism planners: evidence from Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22(1), 109-118. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1753629>

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Behavioral dimensions of charismatic leadership*. In J. A. Conger, & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership* (pp. 78–97). San Francisco: Jossey Bass Inc.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439–452. <https://doi.org/10.1002/job.4030150508>
- Çıtak, B. ve Yılmaz, E. (2023). Turizm İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik. Türk, O. (Ed.) *Turizm İşletmelerinde Güncel Liderlik Yaklaşımları* (ss. 103-122). Çanakkale: Paradigma Akademi Yayınları.
- Çizel, B., Anafarta, N., & Sarvan, F., (2007). An analysis of managerial competency needs in the tourism sector: the case of Turkey. *Tourism Review* 62 (2), 14–22. ISSN: 1660-5373
- Daddario, W., & Schmidt, T. (2018). Crisis and the Im/possibility of Thought. *Performance Philosophy*, 4(1), 1-8. 10.1007/978-3-031-40624-9_6
- Delamare Le Deist, F. ve Winterton, J. (2005) "What Is Competence?", *Human Resource Development International*, 8:1, 27-46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
- Dimmock, K., Breen, H., & Walo, M. (2003). Management competencies: An Australian assessment of tourism and hospitality students. *Journal of Management & Organization*, 9(1), 12-26. doi:10.5172/jmo.2003.9.1.12
- Duru Ögün, Ş. (2021). *Covid-19 salgınının yiyecek içecek işletmeleri üzerine etkisi: Ankara'da bulunan yiyecek içecek işletmeleri üzerine nitel bir araştırma* (Master's thesis, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Fener, T., & Cevik, T. (2015). Leadership in crisis management: Separation of leadership and executive concepts. *Procedia Economics and Finance*, 26, 695-701. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00817-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00817-5)
- Flood, A. (2010). Understanding phenomenology. *Nurse researcher*, 17(2). 10.7748/nr2010.01.17.2.7.c7457
- Fox, J. (2022). Managing People in Commercial Kitchens: A Contemporary Approach. *European Journal of Food Drink and Society*, 2(1), 8. <https://doi.org/10.4324/9781003160250>
- Gill, R. (2010). Leadership in public services and the private sector: a comparison and the implications for handling crises and emergencies. *International Journal of Leadership in Public Services*, 5(4), 20-26. ISSN: 1747-9886
- Giousmpasoglou, C., Marinakou, E., Zopiatis, A., & Cooper, J. (2022). *Managing people in commercial kitchens: A contemporary approach*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003160250>
- Glaesser, D. (2006). *Crisis Management in the Tourism Industry*. Burlington: Elsevier. <https://doi.org/10.4324/9780080454801>
- Graeff, C.L. (1983). The situational leadership theory: a critical view, *Academy of Management Review*, Vol. 8 No. 2, pp. 285-291. <https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284738>
- Greening, D. W., & Johnson, R. A. (1996). Do managers and strategies matter? A study in crisis. *Journal of Management Studies*, 33(1), 25-51. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00797.x>
- Gül, H., Çöl, G. (2003). Atıf teorisinde belirtilen karizmatik lider özelliklerinin üçlü örgütsel bağlılık modeliyle ilişkileri üzerine bir araştırma, *Atatürk Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 3-4, Sayı: 17.
- Güngör, O., Yılmaz, S., & Yılmaz, H. (2023). Leadership in the Kitchen: Culinary Chefs. In *Leadership Approaches in Global Hospitality and Tourism* (pp. 246-262). IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-6684-6713-8.ch014
- Haddon, A., Loughlin, C., & McNally, C. (2015). Leadership in a time of financial crisis: what do we want from our leaders? *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 612–627. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2013-0166>.
- Heath, R. (1998). Dealing with the complete crisis—the crisis management shell structure. *Safety Science*, 30(1-2), 139-150. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(98\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(98)00042-3)
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). Leadership in a (permanent) crisis. *Harvard business review*, 87(7/8), 62-69.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. and Natemeyer, W.E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group and Organization Studies*, Vol. 4 No. 4, pp. 418-428. <https://doi.org/10.1177/105960117900400404>
- House, R. J., Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: qua vadis?, *Journal of Management*, 23 (3): 409-447. <https://doi.org/10.1177/014920639702300306>
- House, R. J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189–207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2011). Crisis leadership and why it matters. *The European Financial Review*, 61, 60-64.
- Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 14, 475–498. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00048-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00048-1)
- Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L., & Chang-Yen, T. (2011). Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1044-1054. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.012>
- Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I., (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7. ISSN 2422-8397

- Klann, G. (2003). *Crisis leadership: Using military lessons, organizational experiences, and the power of influence to lessen the impact of chaos on the people you lead*. Center for Creative Leadership.
- Ko, W. H. (2012). The relationships among professional competence, job satisfaction and career development confidence for chefs in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 1004-1011. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.12.004>
- Kuzgun, Y. (2000). *Meslek danışmanlığı* (2. Baskı). Doğu Matbaacılık: Ankara.
- Lagadec, P. (1993). Preventing chaos in a crisis. *Maidenhead: McGraw-Hill*.
- Lawless, H. T., Heymann, H., Lawless, H. T., & Heymann, H. (2010). Descriptive analysis. *Sensory evaluation of food: Principles and Practices*, 227-257.
- Marinakou, E., & Giousmpasoglou, C. (2022). Chefs' competencies: a stakeholder's perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(1), 205-229. ISSN: 2514-9792
- Martin, G., & Staines, H. (1994). Managerial competences in small firms. *Journal of Management Development*, 13(7), 23-34. <https://doi.org/10.1108/02621719410063396>
- McClelland, C.D., (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist* 28 (1), 1-24. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Mitroff, I. I., Shrivastava, P., & Udwadia, F. E. (1987). Effective crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 283-292. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275639>
- Mokline, B., & Ben Abdallah, M. A. (2021). Individual resilience in the organization in the face of crisis: Study of the concept in the context of COVID-19. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(3), 219-231. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00273-x>
- Muffet-Willett, S. & Kruse, S. (2009). Crisis leadership: past research and future directions. *Journal of Business Continuity and Emergency Planning*, Vol. 9 No. 3, pp. 248-258.
- Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (2008). A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: The case of television directors. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 335-352. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.006>
- Norton, T., & Sun, D. W. (2008). Recent advances in the use of high pressure as an effective processing technique in the food industry. *Food and Bioprocess Technology*, 1, 2-34. <https://doi.org/10.1007/s11947-007-0007-0>
- Paulus, P. (2000). Groups, teams, and creativity: The creative potential of idea-generating groups. *Applied psychology*, 49(2), 237-262. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00013>
- Podolny, J. M., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2004). Revisiting the meaning of leadership. *Research in Organizational Behavior*, 26, 1-36. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(04\)26001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(04)26001-4)
- Prabhakar, G.V. & Yaseen, A. (2016). Decision-making styles and leadership: evidences from the UAE. *International Journal of Management Development*, Vol. 1 No. 4, pp. 287-306. <https://doi.org/10.1504/IJMD.2016.083582>
- Priyadarshini, A. (2020). Conducting and Analysing Semi-Structured Interviews: A Study of Open Innovation in Food Firms in Ireland. <https://dx.doi.org/10.4135/9781529705546>
- Rast, D., & Hogg, M. (2016). Leadership in the face of crisis and uncertainty. In *The Routledge Companion to Leadership* (pp. 74-86). Routledge. ISBN 9781315739854
- Reichard, R. J., & Avolio, B. J. (2005). Where are we? The status of leadership intervention research: A meta-analytic summary. *Authentic leadership theory and practice: Origins, Effects and Development*, 3, 203-222. ISSN: 1479-3571
- Rusu, P. P., & Turliuc, M. N. (2011). Ethical issues of integrating spirituality and religion in couple and family therapy. *Revista Romana de Bioetica*, 9(1).
- Schnurr, S., & Schroeder, A. (2019). A critical reflection of current trends in discourse analytical research on leadership across disciplines. A call for a more engaging dialogue. *Leadership*, 15(4), 445-460. <https://doi.org/10.1177/1742715018767687>
- Schoenberg, A. L. (2004). *What it Means to Lead During a Crisis, An Exploratory Examination of Crisis Leadership*. Chapter Proposal, Spring 2004.
- Shrivastav, D. (2024). *A job-readiness model for trainee chefs in Australia* (Doctoral dissertation, Swinburne University of Technology).
- Siti, A. E., Djamhur, H., & Kusdi, R. (2016). Knowledge-based model of competition in restaurant industry: a qualitative study about culinary competence, creativity, and innovation in five full-service restaurants in Jakarta. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 58(10), 139-148. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2016-10.16>
- Spencer, L.M., Spencer, S., (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley, NY. ISBN: 978-0-471-54809-6
- Suhairom, N., Musta'amal, A. H., Amin, N. F. M., Kamin, Y., & Wahid, N. H. A. (2019). Quality culinary workforce competencies for sustainable career development among culinary professionals. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 205-220. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.010>

- Suri, H. (2011). Purposeful sampling in qualitative research synthesis. *Qualitative Research Journal*, 11(2), 63-75. <https://doi.org/10.3316/ORJ1102063>
- Temizkan, R., & Çıtak, B. (2024). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Çatışma: Alaylı-Mektepli Aşçılar Çatışıyor Mu?. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(3). 10.20491/isarder.2024.1894
- Üner, E. H. (2024). Michelin Ödüllü "Yeni Anadolu Mutfağı". *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 21(1), 168-181. <https://doi.org/10.24010/soid.1391503>
- Vidán, M. T., Martín Sánchez, F. J., Sánchez, E., Ortiz, F. J., Serra-Rexach, J. A., Martínez-Sellés, M., & Bueno, H. (2019). Most elderly patients hospitalized for heart failure lack the abilities needed to perform the tasks required for self-care: impact on outcomes. *European Journal of Heart Failure*, 21(11), 1434-1442. DOI: 10.1002/ehf.1559
- Wan, T. H., Hsu, Y. S., Wong, J. Y., & Liu, S. H. (2017). Sustainable international tourist hotels: The role of the executive chef. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 1873-1891. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2015-0406>
- Wellton, L., Jonsson, I. M., & Svingstedt, A. (2019). "Just trained to be a chef, not a leader": A study of head chef practices. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 20(4), 400-422. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1397584>
- Winterton, J., Delamare-Le Deist, F., & Stringfellow, E. (2006). *Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype* (Vol. 64). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Wisittigars, B., & Siengthai, S. (2019). Crisis leadership competencies: the facility management sector in Thailand. *Facilities*, 37(13/14), 881-896. <https://doi.org/10.1108/F-10-2017-0100>
- Yagil, D. (1998). Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders. *The Leadership Quarterly*, 9(2), 161-176. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90003-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90003-0)
- Yavuz, E., Sabur, D. G., & Demirel, M. A. Scopus Veri Tabanında İşgörenlerde Mobbing Konulu Çalışmalara İlişkin Bibliyometrik Analiz İncelemesi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 12(3), 301-316. DOI: <https://doi.org/10.22139/jobs.1529713>
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 6.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Young, J., & Chapman, E. (2010). Generic competency frameworks: A brief historical overview. *Education Research and Perspectives*, 37(1), 1-24. <https://search.informit.org/doi/10.3316/ielapa.086478175624182>
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Zopiatis, A. (2010). Is it art or science? Chef's competencies for success. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 459-467. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.12.003>
- Zopiatis, A., & Melanthiou, Y. (2019). The celebrity chef phenomenon: a (reflective) commentary. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 538-556. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2017-0822>