

## Yiyecek İçecek İşletmelerinde Çatışma: Alaylı-Mektepli Aşçılar Çatışıyor Mu? Conflict in Food and Beverage Businesses: Do Self-Educated and Educated Chefs in Conflict?

Rahman TEMİZKAN<sup>a</sup> Burak ÇITAK<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Eskişehir, Türkiye, [rtemizkan@ogu.edu.tr](mailto:rtemizkan@ogu.edu.tr)

<sup>b</sup>Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Osmaneli Meslek Yüksekokulu, Aşçılık Programı, Bilecik, Türkiye, [burak.citak@bilecik.edu.tr](mailto:burak.citak@bilecik.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Çatışma Yiyecek-içecek İşletmeleri Aşçı Aşçılık Gastronomi	<b>Amaç</b> – Literatür incelendiğinde, günümüzde aşçılık ve gastronomi bölümlerinin sayısının artmasıyla birlikte aşçılık mesleğinde eğitilmiş aşçıların sayısında önemli derecede bir artışın olduğu görülmekte ve dolayısıyla alaylı ustalardan eğitilmiş aşçılara doğru bir geçiş sürecinin yaşandığı söylenebilmektedir. Bu durumun sonucu olarak sektörde alaylı-mektepli çatışması görülmeye başlanmıştır. İlgili alan yazın incelemesi sonucunda alaylı-mektepli çatışmasını ele alan başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmanın temel amacı, yiyecek –içecek işletmelerindeki alaylı-mektepli çatışmasının saptanmasıdır. Bununla birlikte, çatışmanın ne sıklıkla yaşandığının belirlenmesi, sebeplerinin ve sonuçlarının ortaya konulması da çalışmanın diğer alt amaçları arasındadır.
Gönderilme Tarihi 23 Temmuz 2024 Revizyon Tarihi 19 Eylül 2024 Kabul Tarihi 25 Eylül 2024	<b>Yöntem</b> – Çalışma, 9 alaylı ve 9 mektepli olmak üzere 18 aşçı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada nitel yöntem benimsenmiş olup veriler katılımcılardan görüşme tekniğiyle elde edilmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analiz edilmesi için Maxqda nitel analiz programından yararlanılmıştır. Bu kapsamda çalışmada içerik analizi ve betimsel analiz kullanılmıştır.
<b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi	<b>Bulgular</b> – Verilerin analizi sonucunda; çatışmanın aşçılar arasında genelleğe yaşanan bir durum olduğu ve pratik, teorik, teknik, tecrübe farklılığı ve mesleğe yönelik bakış gibi ana konular etrafında yaşandığı, kök sebeplerinin ise; ego, baskı-engellenme, kendini ispatlama çabası, etik konular, ön yargı-iletişim eksikliği, kıskançlık ve beğenilmeme-yetersiz görme olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, çatışmanın her iki grup içinde olumsuz sonuçlar doğurduğu ve bu olumsuz sonuçların ise; işten ayrılma, mesleği bırakma, iş tatminsizliği ve tükenmişlik olduğu saptanmıştır.
	<b>Tartışma</b> – Çatışma yiyecek-içecek sektöründe hem işgören hem de işletmeler için için ciddi sorunlara yol açabilmektedir. Bu nedenle çatışmanın anlaşılması ve çözülmesi oldukça önemlidir. Bu anlamda çalışma, alaylı-mektepli aşçılar arasındaki çatışmanın derinlemesine anlaşılmasına ve sektördeki iş yerlerindeki dinamiklerin daha iyi yönetilmesine yardımcı olacak bilgilerin sağlanması adına ilgili alanyazına katkı sağlamaktadır.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Conflict Food and Beverage Businesses Chef Cooking Gastronomy	<b>Purpose</b> – When the literature is examined, it is seen that with the increase in the number of cookery and gastronomy departments today, there has been a significant increase in the number of educated cooks in the cookery profession, and therefore it can be said that there is a transition from self-educated to educated chefs. As a result of this situation, the conflict between self-educated and educated chefs has started to be seen in the sector. As a result of the relevant literature review, no other study was found that addressed the conflict between the self-educated and the educated chefs. Therefore, the main purpose of the study is to determine the conflict between self-educated and educated chefs in food and beverage businesses. In addition, determining how often the conflict occurs, revealing its causes and consequences are among the other purposes of the study.
Received 23 July 2024 Revised 19 September 2024 Accepted 25 September 2024	<b>Design/methodology/approach</b> – The study was conducted with 18 chefs, including 9 self-educated and 9 educated chefs. The study adopted a qualitative method, and data were obtained from participants through interviews. Maxqda qualitative analysis software was used to analyze the data obtained from the participants. In this context, content analysis and descriptive analysis were used in the study.
<b>Article Classification:</b> Research Article	<b>Findings</b> – As a result of the data analysis, it was concluded that conflicts are generally common and revolve around main topics such as practical, theoretical, technical, experience differences, and perspectives on the profession. The root causes of these conflicts were identified as ego, pressure-obstruction, efforts to prove oneself, ethical issues, prejudice-lack of communication, jealousy, and being disliked-considered inadequate. Additionally, it was found that the conflict had negative

### Önerilen Atıf/Suggested Citation

Temizkan, R., Çıtak, B. (2024). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Çatışma: Alaylı-Mektepli Aşçılar Çatışıyor Mu?, İşletme Araştırmaları Dergisi, 16 (3), 1954-1973.

outcomes for both groups, including job resignation, leaving the profession, job dissatisfaction, and burnout.

**Discussion** – Conflicts can lead to serious problems for both employees and businesses. Therefore, understanding and resolving these conflicts is crucial. In this regard, the study contributes to the relevant literature by providing insights that will help in the in-depth understanding of the self-educated-educated conflict and better management of workplace dynamics in the industry.

## 1. Giriş

Turizm sektörünün önemli faaliyet kollarından birisi olan yiyecek-içecek işletmelerinde bütün teknolojik gelişmelere karşın, insan emeğine olan gereksinimede herhangi bir azalma olmamaktadır (Pelit ve Türkmen, 2008; Tekeli ve Kırıcı Tekeli, 2020). Nitekim, yiyecek-içecek sektörü, çalışanların niteliğine bağlı olarak yüksek kalitede hizmet sunması gereken emek yoğun bir sektördür (Sun Jung, Yoon ve Kim, 2012; Temizkan, Erbaş ve Cankül, 2014; Erbaş, Cankül ve Temizkan, 2016; Kırıcı Tekeli ve Tekeli, 2021). Yiyecek-içecek sektörü içerisinde emek yoğun işgücünün yoğun olarak hissedildiği meslek gruplarından birisi de aşçılık mesleğidir. Aşçılık mesleği, Ahilik Teşkilatından beri devam eden usta çırac ilişkisi ile veya mesleki eğitim kurumlarının, meslek liselerinin ve üniversitelerin bünyesinde bulunan aşçılık ve gastronomi bölümlerinden mezun olmak suretiyle icra edilmektedir. Diğer bir ifadeyle aşçılar bu mesleğe işin okulu okuyarak (gastronomi-aşçılık) ya da usta-çırak ilişkisiyle direk sektöre girerek başlamaktadırlar. Fakat günümüzde gastronomi alanında eğitime ulaşılabilirliğin artmasıyla birlikte eğitilmiş aşçıların sayısı gün geçtikçe artmakta dolayısıyla alaylı ustalardan eğitilmiş aşçılara bir geçiş süreci yaşanmaktadır (Güldemir ve Karaçay, 2023). Bu durumun sonucu olarak; yiyecek-içecek sektöründeki mutfak çalışanları, yani aşçılar "alaylılar" ve "mektepliler" olmak üzere iki gruba ayrılmış durumdadırlar (Birdir ve Kılıçhan, 2014; Gastronomi Eğitimi Arama Konferansı, 2015; Cankül, 2016; Eren ve Aydın 2019; Yıldız ve Aslan 2019 Üst Can ve Solmaz 2021; Güldemir ve Karaçay 2023). Alaylılar olarak ifade edilen aşçılar, mesleğe erken yaşlarda başlamış, bu işin okulunu okumamış ya da okuyamamış fakat mesleği iş başında usta-çırak ilişkisiyle öğrenmiş kişilerdir. Eğitilmiş aşçılar ise, ilgili bölümlerde bu mesleğin eğitimini alarak mesleğe başlamış kişilerdir. Bu iki grup olan; alaylı aşçılar ile eğitilmiş aşçıların yiyecek içecek sektöründe aynı mutfakta uyum içerisinde çalışmaları beklenmektedir. Fakat profesyonel mutfaklarda çalışan aşçılar arasında eğitim farklılığından dolayı alaylı- mektepli (eğitilmiş) çatışmasının olduğu ifade edilebilmektedir (Küçüktopuzlu, 2002; Ilgaz ve Çakar, 2002; Üngören, 2010; Birdir ve Kılıçhan, 2014; Gastronomi Eğitimi Arama Konferansı, 2015; Cankül, 2016; Kozak, 2016; Erkan, 2017; Eren ve Aydın 2019; Yıldız ve Aslan 2019; Güldemir ve Karaçay 2020; Üst Can ve Solmaz 2021). Bu bağlamda, aşçılar arasında yaşanan bu çatışmanın, hem iki aşçı grubu hem de çalışmış oldukları işletmeler için olumsuzluklar doğuracağı düşünülmektedir.

Çatışma sosyal birimlerin (birey, grup, örgüt vb.) içerisindeki veya arasındaki uyumsuzluk, anlaşmazlık veya uyuşmazlığın açığa çıktığı bir süreçtir (Behram ve Dinç, 2014). Jehn ve Mannix (2001) örgütsel çatışmanın; görev çatışması, süreç çatışması ve ilişki çatışması (kişilerarası çatışma) olmak üzere üç farklı türü olduğunu ifade etmişlerdir. Çatışmanın nedenleri ise; bireysel faktörler, örgütsel faktörler, iş ile ilgili faktörler ve iletişim problemleri olarak kategorize edilebilmektedir (Sütlü, 2007). Bu kapsamda araştırmanın problemini oluşturan eğitilmiş-alaylı çatışması, bireysel faktörlerle ilişkili olarak kişilerarası çatışma çerçevesinde değerlendirilebilmektedir. Çünkü; kişilerarası çatışmanın nedenlerinden biri de eğitimsel farklılıktır. Nitekim Üngören (2010) konaklama işletmelerinde çatışmanın nedenlerini ve çatışmanın yönetimini incelediği çalışmasında, eğitimin çatışmaya neden olan faktörler arasında olduğunu ifade etmektedir.

Kişilerarası çatışma, gerginlik hissi ve sürtüşme gibi duygusal birtakım bileşenleri de içeren kişilerarası uyumsuzlukları ifade etmektedir. Kişilerarası çatışma, grup üyeleri arasında sevilme gibi kişisel konuların yanı sıra, kırgınlık, engellenme ve rahatsız olma gibi hisleri de içermektedir (Behram ve Dinç, 2014). Kozak (2016)'a göre özellikle engelleme konusunda turizm sektöründeki yöneticilerin çalışanlara yönelik olumsuz tavır sergilemesi ve sektörün gerçek anlamda bir sertifikasyon sistemine sahip olmayışı genellikle eğitilmiş-alaylı çatışmasına neden olmakta ve eğitilmiş çalışan alaylı yönetici tarafından engellenebilmektedir. Aşçılık mesleğinde de görülen bu engelleme durumunu kavramsal çerçevede kişisel çatışma nedenlerinden birisi olan yüksek baskıcılık ile ilişkilendirmek mümkün olabilmektedir. Nitekim, bireysel farklılıkların nedenleri arasında olan dogmatizm, yüksek baskıcılık ve düşük özsaygınlık kavramları ile yürütülen çalışmalarda; otoriter ve baskıcı kişiliğin, çatışmaları artırdığı görülmektedir (Sütlü, 2007). Diğer taraftan, yeniliğe ve değişime karşı çıkan dogmatik kişilik yapısına sahip bireylerin de çatışmaya sebep oldukları saptanmıştır. Bununla ilişkili olarak bu durumun; daha çok kendi kuralları çerçevesinde statükoyu devam ettirme niyetinde olan alaylı aşçılar

ile yeniliğe ve değişime daha açık olan eğitimli aşçılar arasında çatışma zemini oluşturduğu düşünülmektedir. Nitekim, Güldemir ve Akarçay (2023) tarafından yürütülen çalışma sonucu bu durumu destekler niteliktedir.

Çatışmayla ilgili yürütülen birçok araştırma (Bono vd., 2002; Behfar vd., 2008, Chekwa ve Thomas, 2013) örgütün tüm seviyelerinde ortaya çıkabilen kişilerarası çatışmanın diğer çatışma türlerine göre daha zarar verici etkiye sahip olduğu ve bu noktada hem çalışanlar hem de örgütler üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymuştur. Kişi ve örgütlerde verimlilik ve performans düşüklüğü, örgütsel bağlılığın azalması, iş tatminsizliği, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik bu olumsuz sonuçlardan bazılarıdır (Medina vd., 2005; Topaloğlu, 2011). Gastronomi Eğitimi Arama Konferansı (2015) sonuçlarına göre; eğitimli aşçılar ile alaylı aşçılar arasında bir çatışmanın olduğu ifade edilmiştir. Yine bu konferansta alaylı aşçıların eğitimli aşçılar tarafından yetersiz görüldüğü ve bu yaklaşımın da çatışmaya zemin hazırlayabileceği belirtilmiştir. Diğer taraftan alaylı baskısı sonucu oluşan çatışmanın da yeni mezun eğitimli aşçıların kariyer planlamalarını etkileyebileceği ve onların farklı alanlara yönelebilecekleri bildirilmiştir. Benzer şekilde Cankül (2016) tarafından yürütülen çalışmada; aşçılar arasında, eğitim farklılığından dolayı çatışmanın olduğundan söz edilmiştir. Çalışmada alaylı çalışanların stajyerleri tehdit olarak gördüğü ve iş öğretmemeleri sonucunda alaylı- eğitimli çatışmasının ortaya çıktığı ve diplomalı aşçıların sektör değiştirdiği ifade edilmektedir. Eren ve Aydın (2019) ise aşçılık öğrencilerinin yiyecek-icecek sektörüne yönelik algı ve tutumları ölçtükleri çalışmada; katılımcıların aşçılık eğitimi almamış aşçılara karşı olumsuz bir tutum sergiledikleri saptanmıştır. Diğer taraftan, eğitim alamayanların da üniversite eğitimi almış kişileri kıskandıkları ve mesleki bilgi paylaşmama eğiliminde oldukları ifade edilmiştir. Görüldüğü üzere aşçılar arasında yaşanan bu çatışmanın tek taraflı değil her iki taraftan da kaynaklandığı söylenebilmektedir. Nitekim; özellikle aşçılık veya gastronomi bölümünden yeni mezun öğrencilerin alaylı aşçıları bazı teknik ve teorik konularda yetersiz görmesi bununla birlikte yeterli deneyime sahip olmadan yüksek maaşlar talep etmesi ve meslekte gereken tecrübeyi elde etmeden hızlıca şef olma arzusu içerisinde olmaları alaylı aşçıların ise özellikle yeni mezun aşçılara baskı uygulaması ve onların aldıkları eğitimleri yetersiz görmesi çatışmaya zemin hazırlayabilmektedir.

Aşçıların yoğun olarak çalıştığı turizm kapsamındaki yiyecek-icecek işletmeleri uluslararası düzeyde incelendiğinde; iş gören devir oranının yüksek olması (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2004) sektör çalışanlarında tükenmişlik belirtilerinin başlaması (Zopiatis ve Constanti, 2007; Hız, Karataş ve Uluksar, 2015) iş tatmininin düşük olması (Akoğlan-Kozak 2001) turizm eğitimi almış kişilerin zamanla sektörden uzaklaşması gibi (Kuşluyan ve Kuşluyan 2000; Aymankuy ve Aymankuy 2013; Tongchaiprasit ve Ariyabuddhiphongs, 2016; Cankül, 2016; Temizkan, Ceviz ve Cankül, 2019) verimliliği ve etkinliği azaltan olumsuz sonuçlarla karşılaşmaktadır. Ulaşılan bu sonuçlar, turizm işletmelerinde dolayısıyla yiyecek-icecek işletmelerinde yaygın bir çatışmanın yaşandığı izlenimi vermektedir (Üngören, 2008). Bununla birlikte günümüzde gastronomiye olan ilgi gün geçtikçe artmakta ve gastronomi endüstrisi giderek gelişmektedir. Bu gelişmeyle birlikte aşçılık mesleğine olan ilgi her geçen gün artmaktadır. Buna paralel olarak aşçılık mesleği ile ilgili yürütülen bilimsel çalışmalar da çoğalmaktadır. Çalışmaların odaklandığı noktalardan birisi de profesyonel mutfaklarda çalışan aşçılardır. Günümüzde gastronomi alanında eğitime ulaşabilirliğin artmasıyla birlikte alaylı ustalardan eğitimli aşçılara bir geçiş süreci yaşanmaktadır. Nitekim, Türkiye genelinde 69 adet gastronomi mutfak sanatları bölümü (lisans), 92 adet aşçılık programı (ön lisans) bulunmakta ve her yıl binlerde öğrenci bu bölüm ve programlardan mezun olmaktadır. Bu noktada profesyonel mutfaklarda çalışan aşçılar arasında alaylı- eğitimli çatışmasının olduğu düşünülmektedir. Bu çatışmanın, aşçıların kariyer gelişimine olumsuz etki edebileceği düşünülmektedir. Nitekim, örgütte meydana gelen çatışmalar iyi yönetilmediği takdirde çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemekte ve verimliliği azaltmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin çatışmanın sebepleri hakkında bilgi sahibi olmaları ve çatışma yönetimi konusunda yeterliliğe sahip olmaları gerekmektedir. Bu konuda iyi noktada olan yöneticiler çatışmayı zararlı bir durumdan faydalı bir hale getirebilmektedirler (Seval, 2006). Bu noktada daha önce yürütülen bazı çalışmalarda (Küçüktopuzlu, 2002; Ilgaz ve Çakar, 2002; Üngören, 2010; Birdir ve Kılıçhan, 2014; Gastronomi Eğitimi Arama Konferansı, 2015; Cankül, 2016; Kozak, 2016; Erkan, 2017; Eren ve Aydın 2019; Yıldız ve Aslan 2019; Güldemir ve Karaçay 2020; Üst Can ve Solmaz 2021) alaylı-mektepli çatışmasına sadece değinilmiş, konu tek başına derinlemesine incelenip ele alan başka bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla aşçılar arasındaki eğitim farklılığından dolayı yaşanan eğitimli-alaylı çatışmasının olup olmadığı varsa sebepleri, ne sıklıkla yaşandığı işgören ve örgütsel anlamda ne gibi sonuçlar doğurabileceğinin anlaşılması son derece önemlidir. Bu bağlamda "Aşçılar arasında alaylı-mektepli çatışması var mıdır?" sorusu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Araştırma,

çatışmasının nedenlerinin ve sonuçlarının belirlenmesi ve bu noktada teorik ve pratik anlamda çözümler sunulması açısından önem arz etmektedir.

## 2.Kavramsal Çerçeve

### 2.1.Çatışma Kavramı

Smith (1966), çatışmayı “koşulların, uygulamaların veya hedeflerin değiştiği bir durum” olarak tanımlarken, Litterer (1966) ise, “iki ya da daha fazla tarafın bir arada olduğu durumlarda ortaya çıkan bir davranış türüdür” şeklinde tanımlamaktadır. Bir diğer tanıma göre çatışma, sosyal varlıklar (birey, grup, organizasyon) içinde veya arasında uyumsuzluk, anlaşmazlık veya tutarsızlıkla ortaya çıkan etkileşimli bir süreçtir ( Rahim, 2011). Öte yandan, Baron (1990) ise çatışma sürecini şu şekilde sıralamaktadır:

- Çatışma bireyler ve gruplar arasındaki karşıt çıkarları içerir
- Çatışmanın var olması için karşıt çıkarların kabul edilmesi gerekir
- Çatışma, her iki tarafında diğerinin kendi çıkarlarını ve hedeflerini engelleyeceğine ya da engellediğine dair inançları içerir
- Çatışma bir süreçtir; bireyler veya gruplar arasındaki ilişkilerden gelişir ve onların geçmiş etkileşimlerini ve bunların gerçekleştiği bağlamları yansıtır.

Çatışma insanoğlunun olduğu her yerde ortaya çıkan ve çıkacak olan bir olgudur. Bu sebeple çatışma kavramı farklı bilim dalları tarafından incelenmektedir. Yönetim alanında bakıldığında geleneksel yaklaşımında çatışma, örgütler için patojenik bir yapı olarak görülmüş ve ortadan kaldırılması belirtilmiştir. Modern yönetim yaklaşımları ise, çatışmanın belirli sınırlar dahilinde iyi yönetildiğinde sorunları çözme ve yaratıcılığın geliştirilmesinde faydalı olabileceğini ifade etmektedirler (Üngören, 2010; Rahim, 2011). Bu nedenle çatışmanın yönetilmesi ve istendik yöne çevrilmesi oldukça önemlidir.

Çatışma, sosyal birimlerin içerisindeki veya arasındaki uyumsuzluk ve anlaşmazlığı ifade etmektedir ( Rahim, 2011). Örgütlerdeki çatışma sebepleri incelendiğinde ise bireysel faktörler, örgütsel faktörler, iş ile ilgili faktörler ve iletişim problemleri olarak kategorize edilebilmektedir (Sütlü, 2007). Bu kapsamda çatışmanın genellikle kaynakların sınırlı olması, amaç farklılıkları, ortak kararların alınamaması, yönetsel problemler, iletişim problemleri, rol belirsizliği gibi durumlarda ortaya çıktığı ifade edilebilmektedir (Seval, 2006). Üngören (2010) ise konaklama sektöründe çalışanların çatışma yaşamasına neden olan konuları davranış biçimi, parasal konular, çalışma saati, görev dağılımı ve eğitim olarak ifade etmektedir. Örgütlerdeki çatışma türleri ele alındığında ise; kişilerarası çatışma, kişisel çatışma, gruplar arası çatışma, örgütler arası çatışma sıralanabilmektedir (Jehn ve Mennix, 2001; Seval, 2006; Rahim, 2011) Alan yazın incelendiğinde örgütlerin tüm kademelerinde ortaya çıkabilme potansiyeline sahip olan kişilerarası çatışmanın, diğer çatışma türlerine göre daha zarar verici olabilmektedir (Behram ve Dinç, 2015).

Kişilerarası çatışma, tarafların hedeflerine ulaşmalarında algılanan anlaşmazlıklar ve müdahaleler nedeniyle olumsuz duygusal tepkiler yaşadıkları, karşılıklı bağımlılık içerisinde gerçekleşen dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Barki ve Hartwick, 2004). Aynı zamanda ikili çatışma olarak da bilinen kişilerarası çatışma, aynı veya farklı hiyerarşik düzeydeki iki veya daha fazla örgüt üyesi arasındaki çatışmadır ( Rahim, 2011). Kişilerarası çatışma grup veya takım halinde çalışan iki veya daha fazla kişi arasında meydana gelen çatışmadır. Kişilikler, kültür, tutum, değerler, algılar dahil olmak üzere pek çok bireysel farklılıklar kişilerarasındaki çatışmaya yol açabilmektedir. Kişilerarası çatışma, örgütler ve iş görenler üzerinde çok sayıda olumsuz etkilere sebep olabilmektedir (Beheshtifar ve Zare, 2013). Performans ve verimlilik düşüklüğü, iş tatminsizliği, devamsızlık, işten ayrılma niyeti, şiddet ve saldırganlık gibi sosyal problemler bunlardan bazılarıdır (Behram ve Dinç, 2015). Kişilerarası çatışmanın yönetimi, örgüt üyelerinin bireysel ve/veya ortak hedeflerine ulaşabilmek için birbirleriyle etkili bir şekilde çalışabilmesi için tutum, davranış ve örgüt yapısında değişiklik yapılmasını içermektedir (Beheshtifar ve Zare, 2013).

## 3. Yöntem

### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Aşçılar arasındaki alaylı-mektepli çatışmasının incelendiği çalışmada nitel veri toplama yöntemi benimsenmiştir. Bu kapsamda “Aşçılar arasında alaylı-mektepli çatışması var mıdır?” sorusu çalışmanın temel

amacını oluşturmaktadır. Bununla birlikte, “Çatışmanın sıklığı, nedenleri ve doğurduğu sonuçlar nelerdir?” soruları ise çalışmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Nitel araştırma yönteminde, araştırmanın örneklemini oluşturan olay ya da durum hakkında ve belirli bir amaç doğrultusunda derinlemesine bilgi elde etmek amacıyla amaçlı örnekleme yöntemlerinden faydalanılmaktadır. Amaçlı örnekleme, araştırma konusuyla ilgili doğrudan tecrübesi olan kişilerden en doğru ve zengin bilgiye erişmeyi sağlamaktadır (Maxwell, 1996). Bu kapsamda araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda katılımcılar belirlenirken yiyecek-içecek sektöründe profesyonel aşçı olarak çalışan alaylı ve mektepli kişiler seçilerek konuya yönelik derinlemesine bilgilerin elde edileceği varsayılmıştır. Çalışma kapsamında 9 alaylı 9 mektepli olmak üzere toplam 18 aşçı ile görüşme gerçekleştirilmiştir. İlgili literatürdeki çalışma sonuçlarından yola çıkarak, aşçılık eğitimi alan stajyer öğrencilerin çatışmayı yoğun olarak yaşadıkları gerekçesiyle stajyer öğrenciler de (n=2) görüşmeye dahil edilmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Spector ve Jex (1998) tarafından geliştirilen kişilerarası çatışma ölçeği, ilgili alan yazın ve gastronomi ve turizm alanında faaliyet yürüten uzmanlardan görüş alınarak görüşme soruları geliştirilmiştir. İlgili uzmanların 3 tanesi gastronomi 3 tanesi ise turizm alanında faaliyet yürütmektedirler. Uzmanlarla yapılan değerlendirme sonucu soru sayısını 9’dan 7’ye düşürülmüştür. Bu kapsamda araştırma probleminden hareketle toplam 7 adet araştırma sorusu oluşturulmuş ve veriler katılımcılardan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma soruları, çatışmanın olup olmadığını saptamaya ve çatışmanın sebeplerini ve sonuçlarını belirlemeye yönelik geliştirilmiştir. Görüşme formundaki sorular alaylı ve mektepli aşçılara yönelik ayrı ayrı oluşturulmuş ve uygulanmıştır. Görüşmelerde her bir katılımcı ile ön görüşme yapılarak randevu oluşturulmuş ve görüşmeler katılımcılarla yüz yüze ve online olarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler 45 dakika ile 55 dakika arasında sürmüş ve 01.04.2024-01.05.2024 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Araştırma soruları ise şu şekildedir;

1. Demografik Özellikler (Yaş, Eğitim Durumu, Mesleki Tecrübe)
2. Gastronomi/Aşçılık alanında eğitim almak hakkında ne düşünüyorsunuz detaylı şekilde açıklar mısınız?
3. Çalıştığınız iş yerinde iş arkadaşınız ile (alaylı-mektepli) tartışma-fikir ayrılığı-anlaşmazlık yaşar mısınız detaylı şekilde açıklar mısınız?
4. Çalıştığınız iş yerinde iş arkadaşınız tarafından (alaylı-mektepli) engellenme-baskı, beğenilmeme durumu yaşıyor musunuz? Detaylı şekilde açıklar mısınız?
5. Çalıştığınız iş yerinde iş arkadaşınız ile (alaylı-mektepli) hangi konularda tartışma-fikir ayrılığı-anlaşmazlık yaşıyorsunuz? Detaylı şekilde açıklar mısınız?
6. İş arkadaşınızla yaşadığınız tartışma-anlaşmazlığın sebeplerini detaylı bir şekilde açıklar mısınız?
7. İş arkadaşınızla yaşadığınız tartışma-anlaşmazlık sizde ve çevrenizde ne gibi sonuçlar doğuruyor? Detaylı bir şekilde açıklar mısınız?

\*Çalışma için “Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Etik ve Değerlendirme Kurulu”ndan 03.04.2024 tarih ve 2024-7 sayılı yazı ile Etik Onayı alınmıştır.

### 3.4. Verilerin Analizi

Çalışma kapsamında araştırma verilerinin analiz edilmesinde içerik analizinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda katılımcılarla yapılan görüşmeler deşifre edilmiş; anlam kaymaları, yazım kuralları ve noktalama işaretlerine uygun bir şekilde düzenlenmiş ve bir Word dosyasına aktarılmıştır. Elde edilen verilerin işlenmesinde açık kod kapalı kod sisteminden faydalanılmıştır. Görüşme verileri incelenerek ana tema ve alt temalar oluşturulmuştur. Belirlenen ana tema ve alt temalar Maxqda yazılım programına aktararak kodlamalar yapılmıştır. İçerik analizinin daha detaylı hale getirebilmek için betimsel analiz kapsamında belge portesi, kod -alt kod-bölümler modeli ve kelime bulutu analizleri kullanılmıştır.

### 3.5. Geçerlilik ve Güvenirlilik

Bilimsel araştırmaların önemini ortaya koyan unsurlardan birisi de araştırmanın geçerlilik ve güvenirliliğidir. Bu nedenle tüm araştırma yöntemlerinde geçerliliğin ve güvenirliliğin sağlanması oldukça önemlidir. Nitel araştırmalar kapsamında geçerlilik bağlamında iç geçerlilik-inandırıcılık ve dış geçerlilik-aktarılabirlik, güvenirlilik kapsamında ise iç tutarlılık-güvenirlilik ile dış güvenirlilik-doğrulanabilirlik üzerinde durulması gereken önemli bir noktadır (Yıldırım ve Şimşek: 2018:269; Aslan, 2022:397). Araştırmanın örneklemini oluşturacak katılımcıların ya da alanın doğrudan araştırılan alan ile ilgili olması araştırmanın geçerliliğiyle doğrudan ilişkilidir (Aslan, 2022:400). Bu nedenle araştırmada içsel geçerliliği sağlayabilmek için araştırmanın amacı doğrultusunda alaylı ve mektepli aşçılar belirlenmiş olup katılımcılarla uzun görüşmeler yapılmış, detaylı veri toplanmaya çalışılmış ve veriler teyit edilmiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan ana temalar ve alt temalar verilerin derinlemesine incelenmesi sonucu oluşturulmuştur. Dışsal geçerlilik için araştırmaya dahil edilecek katılımcılar net bir şekilde belirlenmiş ve ilgili örnekleme yönelik araştırma soruları ile sonuçların tutarlı olmasına özen gösterilmiş ve araştırma sonuçları sistemli ve tutarlı şekilde sunulmuştur. Bu sayede içsel ve dışsal geçerlilik kapsamında inandırıcılığın ve aktarılabirliğin sağlanmasına dikkat edilmiştir. Diğer taraftan içsel güvenirliliğe yönelik araştırma soruları ile araştırmanın tutarlılığı sağlanmış olup, araştırmanın odak noktası ortaya konulmuştur. Bununla birlikte araştırma verileri araştırma sorularına uygun olarak toplanmış ve veriler ile desteklenen temalar yazarlar arasında tartışılmış, fikir birliği sağlanmış ve araştırma sonuçlarının mantıklı ve tutarlı olduğu inancına varılmıştır. Dışsal güvenirliliğe yönelik araştırma yöntemine detaylı bir şekilde yer verilmiş, araştırmanın ham verilerinin saklanmasına büyük önem verilmiştir. Ayrıca araştırma sonuçları ön yargıdan, öznel yargılardan ve yorumlardan uzak bir şekilde raporlanmıştır. Dolayısıyla içsel ve dışsal güvenirlilik çerçevesinde tutarlılık ve teyit edilebilirliğin sağlanmasına önem gösterilmiştir. Diğer taraftan araştırma verilerinin sistemli bir şekilde analiz edilebilmesi için nitel analiz programının kullanılması da geçerlilik ve güvenirliliğin sağlanmasında etkili olmuştur (Creswell, 2018; Merriam, 2018).

### 4. Bulgular

Araştırma kapsamında yürütölen görüşmeler neticesinde elde edilen veriler nitel veri analiz programı Maxqda programında analiz edilmiştir. Verilerin analiz edilmesinde içerik analizi ve betimsel analizden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler deşifre edildikten sonra sistemli bir şekilde ana tema, alt tema ve kodlar belirlenmiş ve temaların daha iyi anlaşılabilmesi için temalara yönelik açıklamalara yer verilmiştir. Bununla birlikte katılımcıların üzerinde en uzun ve en kısa durdukları konuları belirlemek için belge portresi analizinden faydalanılmıştır. Ardından her bir temaya yönelik kod-alt-kod modeli analizi yapılarak temalara ilişkin frekanslar ve katılımcılardan elde edilen örnek ifadelere yer verilmiştir. Ayrıca katılımcıların araştırma konusu ile ilgili olarak katılımcıların en sık olarak kullandığı kelimelerin tespiti için kelime bulutu oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizlerin sonuçları ise şekiller aracılığıyla gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Katılımcı	Yaş	Çalışma Yılı	Alaylı-Mektepli
K1	38	15	Alaylı
K2	46	26	Alaylı
K3	33	13	Alaylı
K4	35	20	Alaylı
K5	30	7	Alaylı
K6	30	13	Alaylı
K7	39	21	Alaylı

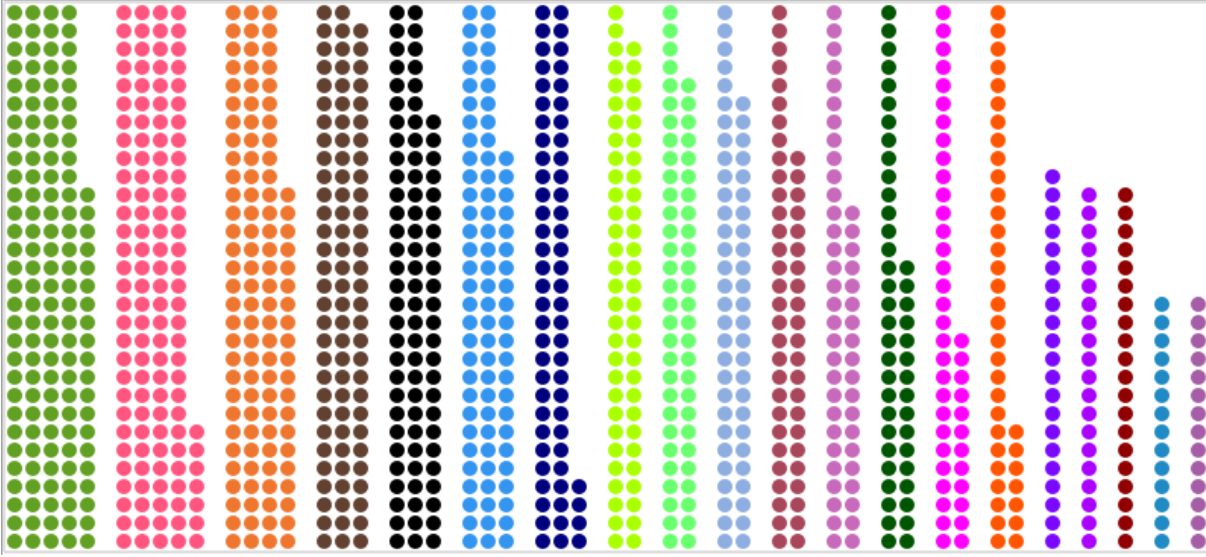
K8	32	16	Alaylı
K9	45	20	Alaylı
K10	34	8	Mektepli
K11	21	1	Mektepli
K12	29	13	Mektepli
K13	26	8	Mektepli
K14	32	15	Mektepli
K15	24	4	Mektepli
K16	33	7	Mektepli
K17	32	5	Mektepli
K18	43	24	Mektepli

<b>Kod Sistemi</b>	<b>345</b>
Eğitim	0
Önemsiz-Gereksiz	5
Önemli-Gerekli	17
Çatışma Var mı? Kimden Kaynaklı?	0
Yok	0
Var	34
Çatışma Ne sıklıkta	0
Nadiren	2
Genellikle-Bazen	2
Sıklıkla	5
Çatışma (Anlaşmazlık) Hangi Konularda?	0
Tecrübe farkı	16
Mesleğe Bakış	18
Pratik	38
Teknik	23
Terorik	17
Çatışmanın Sebepleri Neler?	0
Ön yargı-İletişim eksikliği	13
Kendini Gösterme (İspatlama) Çabası	15
Beğenilmeme-Yetersiz görme	7
Ego	36
Etik konular	14
Baskı-Engelleme	21
Yetersiz Görme	2
Kıskançlık	9
Çatışmanın Sonuçları Neler?	0
Mesleği bırakma	14
İşten Ayrılma	22
Tükenmişlik	4
İş tatminsizliği	11

**Şekil 1.** Çatışmaya İlişkin Ana Tema, Alt Tema ve Kodları İçeren Kod Sistemi

Çatışmaya ilişkin kod sistemi incelendiğinde 6 ana tema, 24 alt temanın belirlendiği görülmektedir. Ana temalar detaylı şekilde ele alındığına aşıcılık alanında eğitimin önem ve gerekliliğini, çatışmanın tespiti, çatışmanın sıklığını, hangi konular etrafında olduğunu, sebeplerini ve sonuçlarını ortaya koymaya yönelik alt temalardan oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda ilgili temalara ilişkin toplam kod sayısı ise 345 olarak tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında ana temalar, alt temalar ve kodları içeren kod sistemi belirlendikten sonra betimsel analizler yapılmıştır. Bu doğrultuda araştırmada belge portresi, kelime bulutu ve kod-alt-kod bölümler modeli analizine yer verilmiştir. Çatışmanın tespiti, sıklığı, hangi konularda yaşandığı, sebepleri ve sonuçlarının ele alındığı çalışmada detaylı bilgilerin ortaya çıkarılmasına yönelik katılımcılarla yapılan görüşmelere ilişkin belge portresine Şekil 2’de yer verilmiştir.

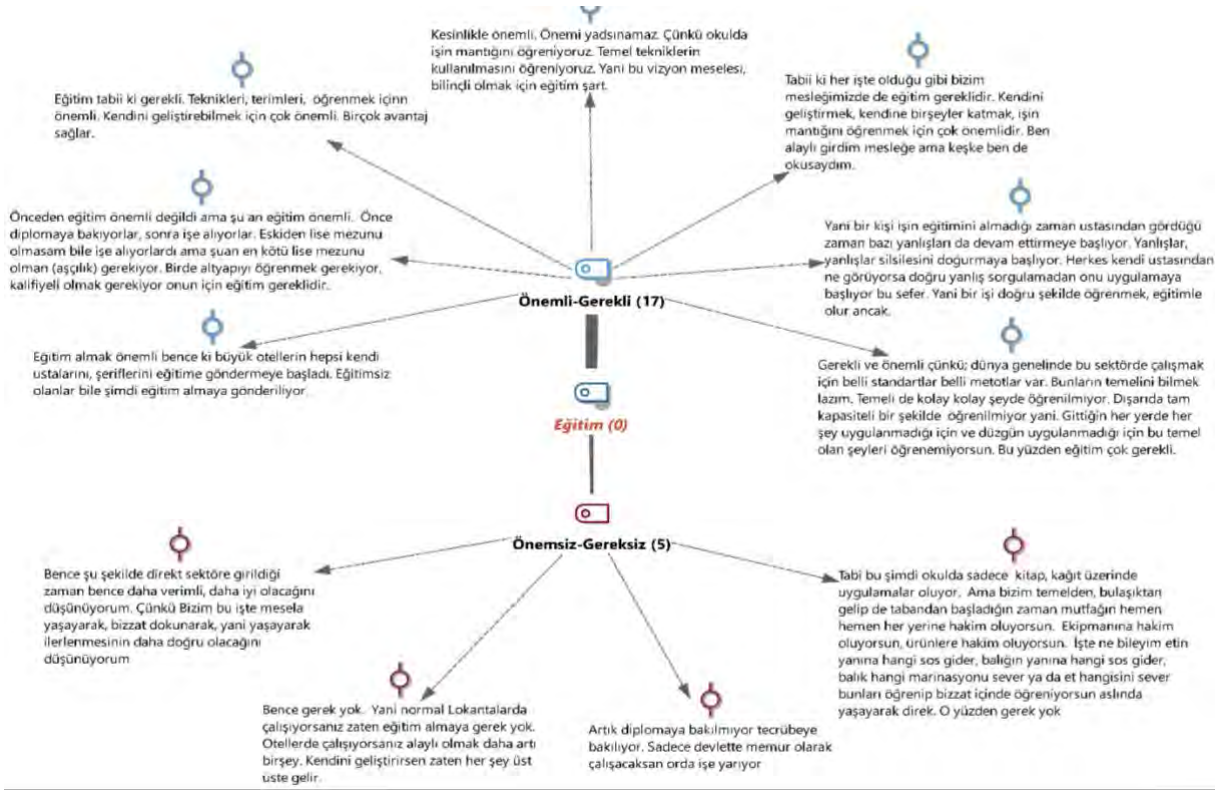


Şekil 2. Çatışmaya İlişkin Belge Portresi

Belge portresinde (Şekil 2) her bir alt temayı temsil eden farklı renklerle görselleştirilen kutucuklar yer almaktadır. Belge portresindeki kutucuk sayısı, katılımcıların ilgili alt tema hakkında en uzun görüş belirttiklerini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle kutucuk sayısı en çok olan tema üzerinde en uzun durulan konudur. Bu kapsamda, çatışma ile ilgili olarak katılımcıların en uzun görüş bildirdikleri konular soldan sağa doğru sırasıyla *pratik konular*, *ego*, *tecrübe farkı*, *baskı-engellenme*, *işten ayrılma*, *eğitimin önemi*, *etik konular*, *kendini ispat etme*, *mesleğe bakış*, *çatışmanın varlığı*, *iş tatmizsizliği*, *mesleği bırakma*, olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çatışma kapsamında; çatışmanın pratik konuların, egonun, tecrübe farklılığının, baskı-engellenmenin, eğitimin gerekliliğinin ve işten ayrılmanın en önemli unsurlar olduğu ifade edilebilmektedir. Diğer yandan çatışma kapsamında; *ön yargı ve iletişim eksikliği*, *teorik konular*, *teknik konular*, *tükenmişlik*, *beğenilmeme*, *yetersiz görme*, *kıskançlık ve çatışma sıklığı* üzerinde en az durulan konulardır. Bu kapsamda elde edilen bu sonuçlar aşçılar arasında yaşanan çatışmanın en önemli unsurların hangileri olduğuna ilişkin bakış açısı sunmaktadır.

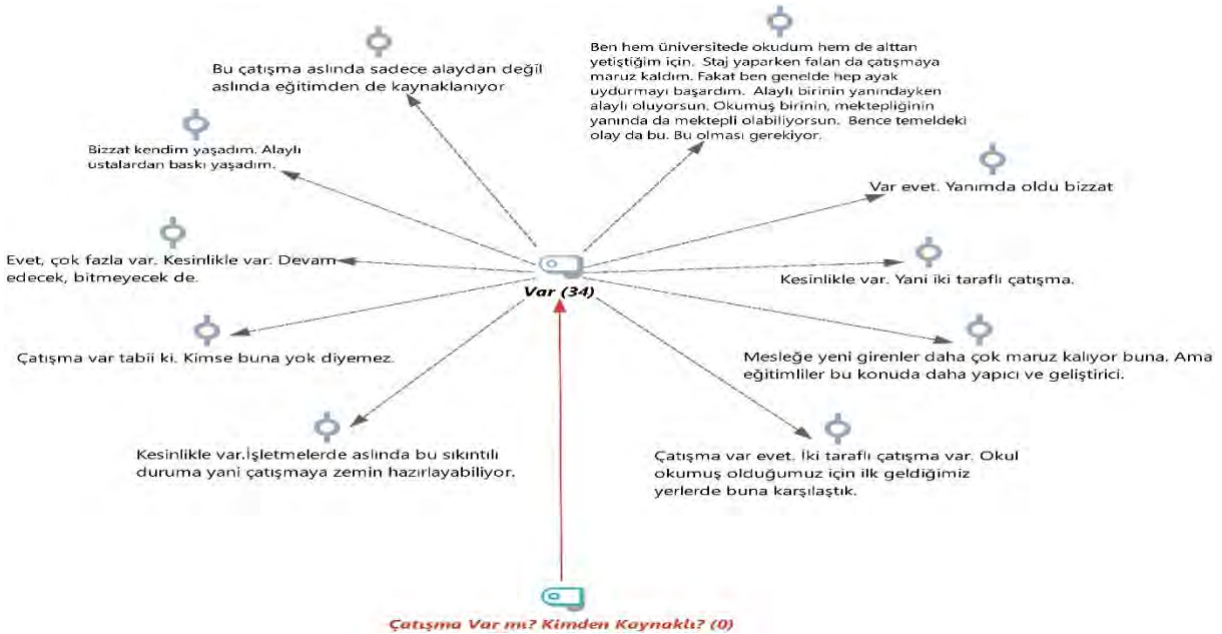
Profesyonel aşçılar arasındaki alaylı-mektepli çatışmasını ele alan çalışmada Maxqda programı MAXMaps sekmesinden kod-alt-kod bölümler modeli oluşturulmuştur. Bu sayede her bir ana tema ve ana temaya bağlı olan alt temaların frekansları ve katılımcıların alt temayla ilgili örnek ifadeleri görselleştirilmiştir. İlgili modellerde en çok kodlanan alt temalar en kalın oklar ile gösterilmektedir. Diğer bir ifadeyle ilgili alt temanın kodlanma sıklığı okların kalınlığı ile doğru orantılıdır. Tema ve alt temalara ilişkin kod-alt-kod modelleri şekil 3,4,5,6,7,8 ve 9'da gösterilmiştir.





Şekil 3. Eğitim (0) kodunun alt temaları olan 'Önemli-Gerekli (17)' ve 'Önemsiz-Gereksiz (5)' temalarına ilişkin Kod-Alt-Kod Bölümler Modeli

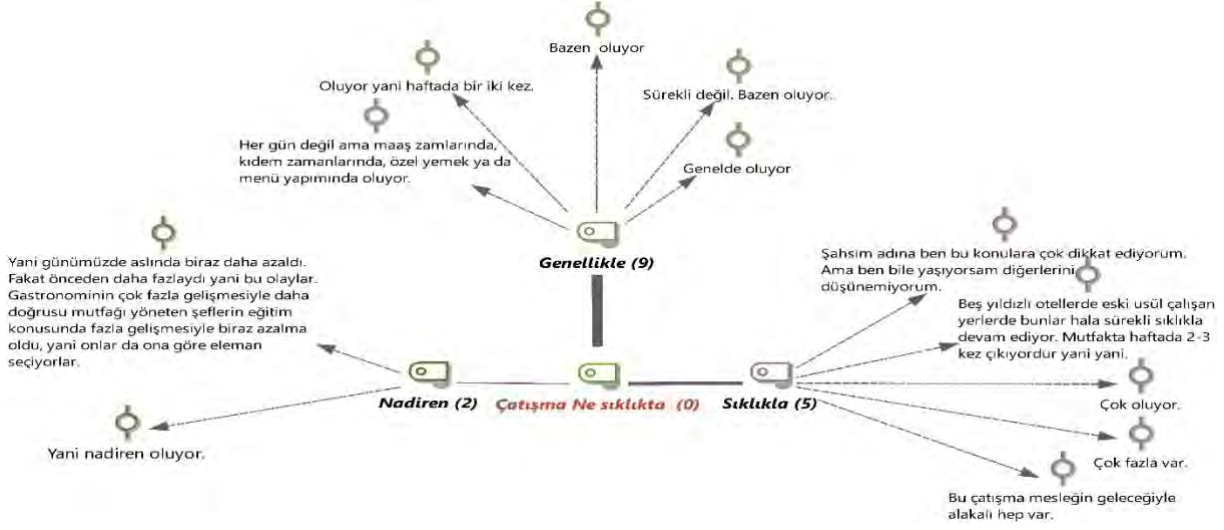
İlgili ana tema incelendiğinde en çok kodlanan alt temanın önemli-gerekli ( $f=17$ ) olduğu görülmektedir. Katılımcılardan elde edilen bu sonuçlara göre aşçılık anlamında eğitimin son derece önemli ve gerekli olduğu sonucuna varılmıştır. Buradaki dikkat çekici sonuç alaylı aşçıların da büyük çoğunluğunun eğitimin gerekli ve önemli olduğunu ifade etmeleridir.



Şekil 4. Çatışmanın Varlığının Saptanmasına Yönelik Ana Temaya İlişkin Kod-Alt-Kod Bölümler Modeli

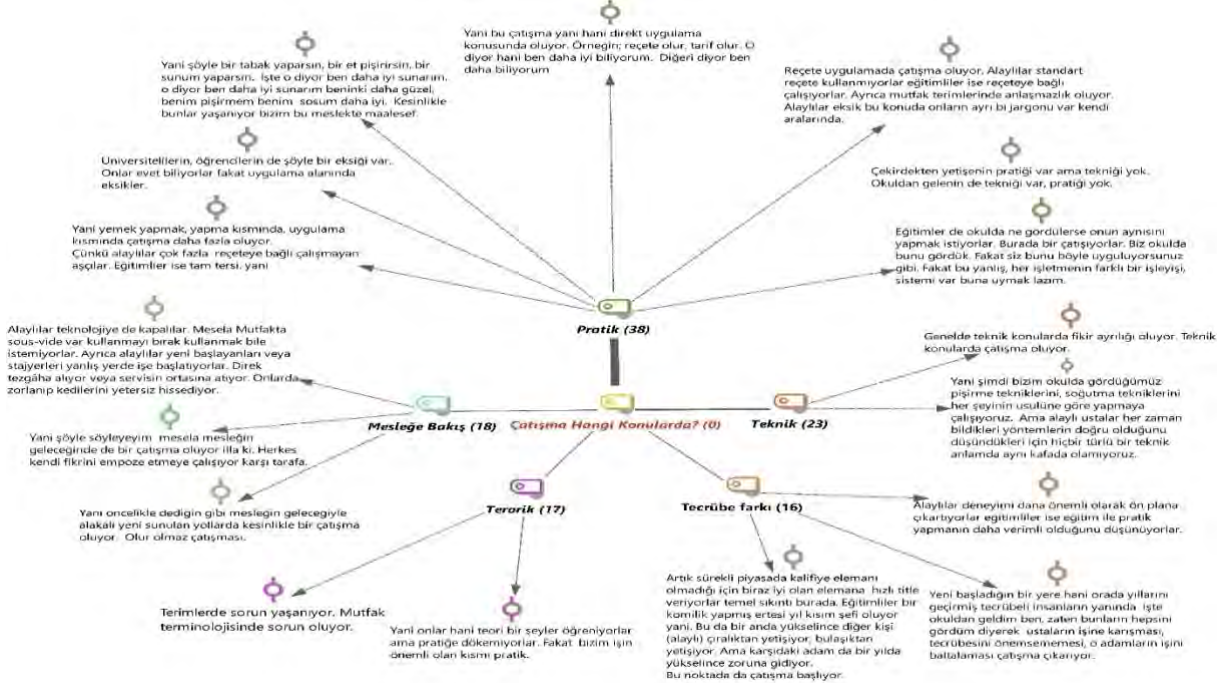
İlgili ana tema incelendiğinde çatışmanın varlığı tüm katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Bu kapsamda profesyonel aşçıların arasında alaylı-mektepli çatışmasının olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu sonuç alanyazındaki bazı çalışmalarda (Küçüktopuzlu, 2002; Ilgaz ve Çakar, 2002; Üngören, 2008; Birdir ve Kılıçhan, 2014; Gastronomi Eğitimi Arama Konferansı, 2015; Cankül, 2016) deyinilen alaylı-mektepli çatışmasının varlığını ortaya koymaktadır. Çatışmanın hangi taraftan kaynaklandığı irdelendiğinde ise genellikle iki taraflı

olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle çatışma hem alaylılar hem de mektepliler tarafından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, bazı işletmelerin de hatalı ve yanlış yönetim modelinden dolayı çatışmaya zemin hazırladığı görülmüştür.



Şekil 5. Çatışmanın Sıklığına Yönelik Ana Tema İlişkin Kod-Alt-Kod Bölümler Modeli

Çatışmanın sıklığına ilişkin ana tema ele alındığında en çok kodlanan alt temanın sırasıyla *genellikle* (f=9), *sıklıkla* (f=5) ve *nadiren* (f=2) olduğu görülmektedir. Bu anlamda katılımcılardan elde edilen verilere göre çatışmanın aşçılar arasında genellikle yaşandığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte çatışmanın sıklıkla yaşandığını ifade eden katılımcıların sayısı da yadsınamayacak seviyededir. Dolayısıyla çatışmanın sıklığının işletmeye göre değişiklik gösterebildiği düşünülmektedir.

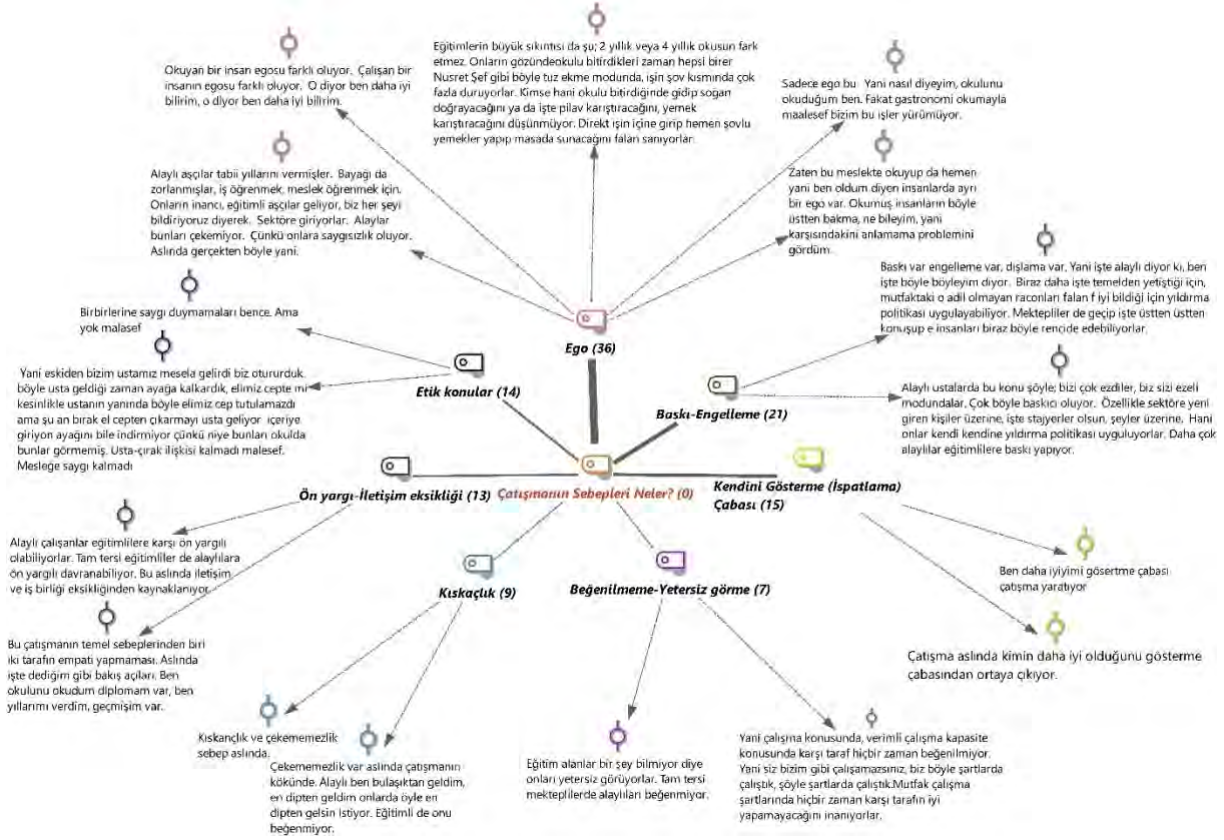


Şekil 6. Çatışmanın Ana Konularına Yönelik Ana Tema İlişkin Kod-Alt-Kod Bölümler Modeli

Çatışmanın hangi temel konular etrafında ortaya çıktığını ele alan ana tema incelendiğinde en çok kodlanan alt temaların sırasıyla; *pratik* (f=38), *teknik* (f=23), *mesleğe bakış* (f=18), *teorik* (f=17) ve *tecrübe farkı* (f=16) olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda alaylı-mektepli çatışmanın en çok pratikte yani uygulama aşamasında ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Çatışmanın en çok reçetelerin oluşturulması, gıdaların hazırlanması ve pişirilmesi aşamalarında ortaya çıktığı söylenebilmektedir. Bu noktada katılımcılardan edinilen verilere göre alaylıların standart reçete kullanmamaları çatışmaya zemin hazırlamaktadır. Bununla birlikte alaylıların pratik anlamda iyi teori de zayıf, eğitimcilerin ise teoride iyi pratikte zayıf olfukları ifade edilmektedir.

Diğer yandan alaylı aşçılar ile mektepli aşçılar arasındaki çatışmanın teknik konularda da ortaya çıktığı saptanmıştır. Bu noktada, eğitilmiş aşçıların uluslararası teknik konulara (pişirme, doğrama, bağlama, gıda muhafaza ve ekipmanların kullanımı) daha çok hâkim oldukları alaylı aşçıların ise standart tekniklerin dışında kendi tekniklerini uygulamak istemeleri çatışmayı doğurmaktadır. Bununla birlikte katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda aşçılar arasında teorik anlamda da bir çatışmanın olduğu belirlenmiştir. Bu noktada çatışmanın, genellikle mutfak terimleri (mutfak terminolojisi) kullanımı ve teorik bilgi düzeyindeki farklılık ve teorik bilginin uygulamada kullanılmaması veya farklılaştırılmasından dolayı ortaya çıktığı söylenebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, alaylı aşçıların teorik konular ve uluslararası mutfak terminolojisinde zayıf, eğitilmişlerin ise bu konularda iyi olmasına rağmen uygulama aşamasında zayıf olmalarının çatışmayı doğurduğu görülmektedir.

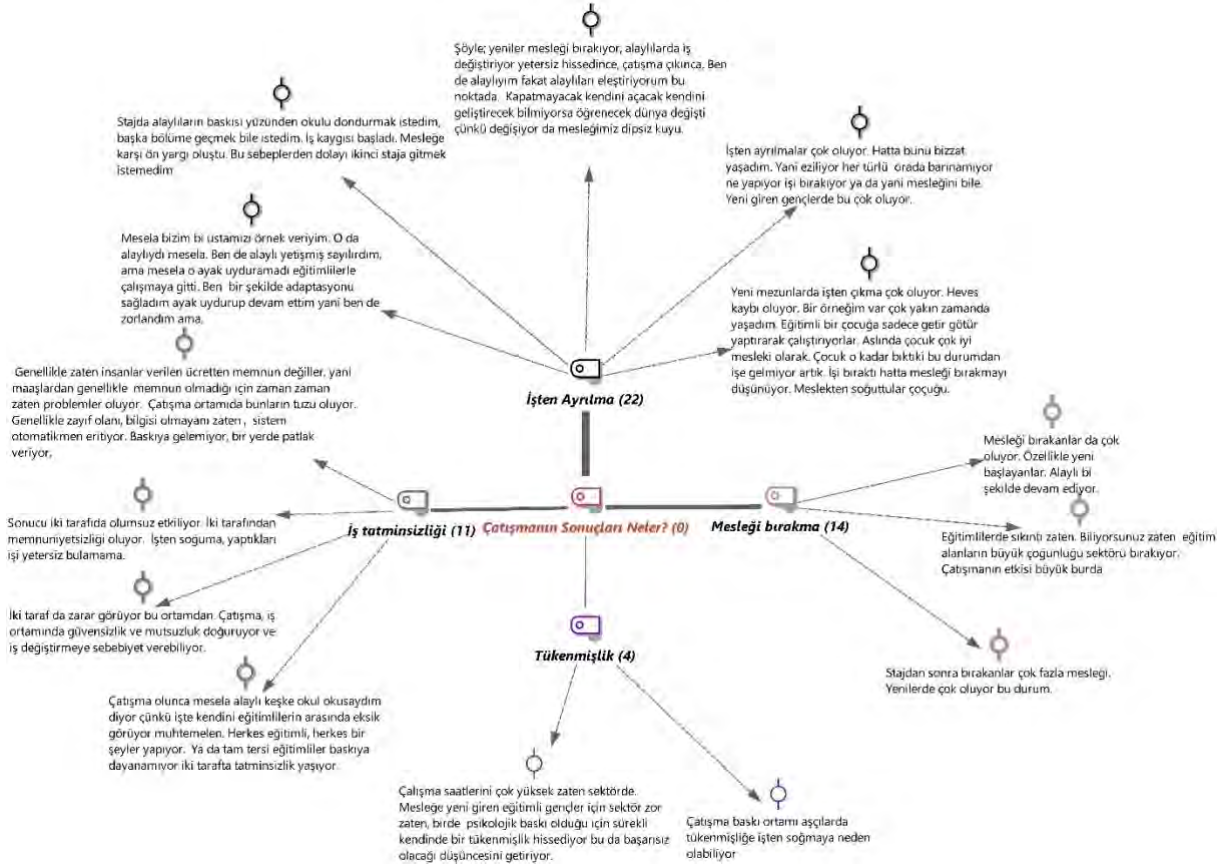
Katılımcılardan elde edilen verilere göre tecrübe farklılığı ve mesleğe yönelik bakış açısı da aşçıların çatıştığı temel konular arasındadır. Bu noktada katılımcıların ifadesine göre; alaylıların eğitimden ziyade tecrübeye daha önem vermeleri eğitilmişlerin ise tecrübeyi görmezden gelerek hızlı şekilde meslekte yükselmek istemeleri iki aşçı grubunu karşı karşıya getirmektedir. Bununla birlikte mesleğe bakışları açısından; alaylıların daha gelenekselci ve yeniliğe kapalı, eğitilmişlerin ise tam tersi bakış açısına sahip olmalarının çatışmaya sebebiyet verdiği görülmektedir.



Şekil 7. Çatışmanın Kök Sebeplerine Yönelik Ana Tema İlişkin Kod-Alt-Kod Bölümler Modeli

Çatışmanın kök sebeplerine ilişkin ana tema incelendiğinde en çok kodlanan alt temanın sırasıyla; ego (f=36), baskı-engelleme (f=21), kendini gösterme çabası (f=15), etik konular (f=14), ön yargı iletişim eksikliği (f=13), kıskançlık (f=9) ve beğenilmeme-yetersiz görme (f=7) olduğu görülmektedir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu bu alt temaların çatışmanın kök sebepleri olduğu saptanmıştır. Çatışma sebepleri incelendiğinde eğitilmiş aşçıların, eğitimden dolayı egolu davranışları çatışmayı en çok körükleyen sebep olarak gözükmektedir. Diğer yandan alaylı aşçıların ise sektöre yeni giren stajyer ya da eğitilmiş aşçıları engelleme çabası ve baskılaması çatışmayı ortaya çıkaran bir diğer önemli sebeptir. Bununla birlikte her iki tarafında (alaylı-mektepli) birbirlerine karşı kendilerini ispatlama çabası da çatışmaya zemin hazırlamaktadır. Öte yandan aşçılık mesleğinde usta-çırak ilişkisinin azalmasıyla birlikte mesleğe olan saygı, ustaya olan saygı ve kişiler arası saygının azalması da çatışmaya sebebiyet veren hususlar arasındadır. Bununla birlikte iki grup aşçılar arasındaki iletişim eksikliğinden dolayı meydana gelen önyargı önemli sebepler arasındadır. Son

olarak alaylı aşçıların eğitimli aşçıları eğitim almalarından dolayı kıskanması ve her iki grubunda birbirlerini bazı konularda (özellikle bilgi eksikliği) yetersiz görmesi de çatışma ortamını doğurmaktadır.



Şekil 7. Çatışmanın Sonuçlarına Yönelik Ana Temaya İlişkin Kod-Alt-Kod Bölümler Modeli

Çatışmanın sonuçlarına ilişkin ana tema incelendiğinde en çok kodlanan alt temanın sırasıyla; *işten ayrılma* ( $f=22$ ), *mesleği bırakma* ( $f=14$ ), *iş tatminsizliği* ve *tükenmişlik* olduğu görülmektedir. Katılımcılardan elde edilen verilere göre; özellikle mesleğe yeni başlayan eğitimli gençler ve stajyerlerde daha çok olmakla birlikte her iki tarafında çatışmadan dolayı işten ayrılma eğilimi gösterdikleri anlaşılmaktadır. İşten ayrılmada eğitimliler; alaylılardan kaynaklanan baskı ve engellemeden dolayı işten ayrılırken, alaylılar ise eğitimlilerin çoğunlukta olduğu işletmelerde çalışma ortamına ayak uyduramamalarından dolayı işten ayrıldıkları söylenebilmektedir. Bununla birlikte çatışmanın bir diğer önemli sonucu ise, yine özellikle mesleğe yani başlayan eğitimli gençler ve stajyerlerde yoğun olarak gözüken mesleği bırakma durumudur. Diğer taraftan her iki tarafta da gözüken iş tatminsizliği de çatışmanın olumsuz sonuçları arasındadır. Son olarak çoğunlukla sektöre yeni giren eğitimli gençlerin, alaylılar tarafından psikolojik baskı ve engellenmeye maruz kalmalarından dolayı ortaya çıkan tükenmişlik de çatışmanın olumsuz bir sonucudur.

Çalışma kapsamında kullanılan bir diğer analiz ise kelime bulutu analizidir. Analiz için Maxqda programının MAXDicto bölümü kullanılmıştır. Bu analiz yapılmadan önce kelime frekans analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda sözcük frekansı sekmesinden standart hariç listesi uygulanmış ve kesilecek karakterler bölümüne noktalama işaretleri dahil edilmiştir. Ardından minimal karakter sayısı bir olarak belirlenmiş ve bunun sonucunda 18160 sözcük belirlenmiştir. Ancak "o", "bu", "şu" gibi alakasız sözcüklerin hariç tutulabilmesi için minimal karakter sayısı üç olarak belirlenmiştir. Ayrıca bazı kelimelerin birleştirilmesi yapılmış, bazı anlamsız kelimeler ise hariç listesine eklenmiştir. Ardından en sık kullanılan 33 kelimenin dahil edildiği bir kelime bulutu analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar Şekil 3'te gösterilmektedir.



Şekil 3. Alaylı-Mektepli Çatışmasına İlişkin Kelime Bulutu

İlgili analiz sonuçları ele alındığında kelimelerin farklı renk ve farklı boyutlarda olduğu görülmektedir. Görseldeki boyutlarındaki farklılık kelimelerin tekrarlanma sayısı ile doğru orantılıdır. Diğer bir ifadeyle kelimelerin tekrar sayıları arttıkça boyutları da büyümektedir. Bu doğrultuda çalışma kapsamında yürütülen görüşme sonucunda katılımcıların en sık kullandığı 10 kelimenin sırasıyla; *çatışma* (f=881), *eğitimi* (F=696), *alaylılar* (f=400), *pratik* (f=166), *aşçı* (f=160), *saygı* (f=92), *baskı* (f=91), *teknik* (f=84), *ego* (f=74) ve *standart reçete* (f=72) olduğu görülmektedir. Sıralanan bu kelimelerin sık kullanılmasının nedeni ise alaylı-mektepli çatışmasıyla ilgili olmasıdır. Dolayısıyla ilk 10 kelimenin doğrudan alaylı-mektepli çatışmasının açıklanması açısından önemli anlamlar taşıdığı söylenebilir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Çalışmada profesyonel mutfaklarda çalışan aşçılar arasında görülen alaylı-mektepli çatışması ele alınmış olup bu kapsamda eğitimin önemi, çatışmanın saptanması ve sıklığı, hangi konularda yaşandığı, kök sebepleri ve sonuçları incelenmiştir. Bu manada 9 alaylı ve 9 eğitimi olmak üzere 18 aşçı ile görüşme yapılmıştır.

Çalışma kapsamında aşçılık alanında eğitimin önemi ve gerekliliği her iki aşçı grubu açısından incelenmiştir. Bu kapsamda hem alaylı hem de mektepli aşçıların büyük bir çoğunluğu aşçılık-gastronomi alanında eğitimin önemli olduğunu ve eğitim alınması gerektiğini savundukları saptanmıştır. Nitekim, günümüz sürekli değişen ve gelişen yiyecek-içecek sektöründe eğitimin önemi yadsınamaz bir gerçektir. Öyle ki, ilgili alan yazında yürütülen çalışmalar (Salleh, 1995; Ladking, 2000; Prettern, 2003; Nor ve Salleh, 2005; Riggs ve Hughes, 2011; Birdir ve Kılıçhan, 2013; Cankül, Erbaş ve Temizkan, 2017; Yıldız ve Aslan, 2019; Naktiyok, Kaygın ve Topçuoğlu, 2021; Üst Can ve Solmaz, 2021) aşçılık mesleğinde eğitimin oldukça önemli olduğunu bildirmişlerdir. Söz gelimi; Salleh (1995) ve Nor ve Sallaeh (2005) yürütmüş oldukları çalışmalarda eğitimin aşçıları motive ettiğini ve kariyer sürecini hızlandırdığını bildirmişlerdir. Bu kapsamda çalışmada, eğitimi mutfak çalışanlarının eğitimsiz olanlara göre daha avantajlı oldukları ifade edilmiştir. Ayrıca, Kuslivan ve Kuslivan (2000) ve Naktiyok, Kaygın ve Topçuoğlu (2021) ise çalışmalarında, turizm sektöründe çalışan eğitimi ve nitelikli çalışanın işletmelerin başarısında oldukça önemli olduğunu ve rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlama etkili bir araç olabileceğini ifade etmektedirler.

Çalışma sonucuna göre hem alaylı hemde eğitimi şeflerin eğitime oldukça önem verdikleri oldukça önemli bir sonuçtur. Nitekim, aşçılık, bilgi, beceri ve aklın aynı anda kullanıldığı zorlu bir meslektir. Bu nedenle aşçıların mesleklerini iyi bir şekilde icra edebilmeleri için bazı niteliklere sahip olmaları gerekmektedir. Özellikle, bu mesleğin dünya genelinde yürütülebilmesi için bazı uluslararası standartlar gerekmektedir. Bu noktada, bu uluslararası standartlara ulaşmada temel esas eğitimidir. Eğitim kapsamında uluslararası teorik, teknik ve pratik bilgiyle birlikte mutfak terminolojisinin öğrenilmesi açısından eğitim oldukça önemlidir. Ayrıca gıda hijyeni, gıda muhafazası, maliyet kontrolü, menü planlama gibi teknik eğitimlerin yanısıra alınan sosyolojik eğitimlerin de aşçılara farklı bakış açısı oluşturma ve bilinç kazandırma noktasında önem arz etmektedir. Bununla birlikte aşçıların yeterli deneyim kazandıktan sonra şef olmaları onları mutfakta yemek

pişirme sürecinden yönetim ve organizasyon sürecine taşımaktadır. Bu noktada şeflerin daha bilgili ve nitelikli olması beklenmektedir. Örneğin; satın alma, maliyet kontrolü, menü planlama gibi mesleki yeterliliklerin yanı sıra yabancı dil bilme, etkili iletişim ve insan kaynakları yönetimi gibi diğer özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Tüm bu niteliklere sahip olmak için aşçılık mesleğinde eğitim oldukça önemli ve gereklidir. Bu noktada aslında eğitim almamış ya da alamamış alaylı aşçıların birçoğu, ustalarından aldıkları bilgiler ve edinmiş oldukları tecrübe sayesinde tüm bu süreçleri rahatlıkla yönetebilmektedirler. Ancak kendilerini daha da geliştirmek isteyen alaylı aşçılar için örgün eğitim, açık öğretim, yaygın eğitim veya hizmetiçi eğitim gibi programlara dahil olmaları noktasında teşvik edilmeleri onların kariyer gelişimleri için oldukça önemlidir. Diğer yandan, eğitilmiş aşçıların ise, teorik anlamda öğrendikleri bilgileri, ve okullarda edinmiş oldukları becerileri uygulama noktasında yoğun olarak kullanmaları onlar için avantaj sağlayacaktır. Çünkü; pratiğe dökülmeyen teorik bilgi profesyonel mutfaklarda tek başına bir işe yaramamaktadır.

Alaylı-mektepli aşçılar arasındaki yaşanan çatışmanın saptanmasına ilişkin bulgular ele alındığında çatışmanın var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç ilgili alan yazındaki bazı çalışmalarda (Küçüktopuzlu, 2002; Ilgaz ve Çakar, 2002; Üngören, 2010; Birdir ve Kılıçhan, 2014; Gastronomi Eğitimi Arama Konferansı, 2015; Cankül, 2016; Kozak, 2016; Erkan, 2017; Eren ve Aydın 2019; Yıldız ve Aslan 2019; Güldemir ve Karaçay 2020; Üst Can ve Solmaz 2021) sadece değinilen alaylı-mektepli çatışmasının varlığını ispatlar niteliktedir. Katılımcıların hepsi, aşçılar arasında alaylı-mektepli çatışmasının olduğunu, bu çatışmanın her iki grup tarafından da kaynaklandığını, bununla birlikte bazı işletmelerin de çatışmaya zemin hazırladığını ifade etmektedirler. Bununla birlikte çatışmaya en çok maruz kalan gurubun ise; mesleğe yeni başlayan eğitilmiş aşçılar ve okudukları bölüm kapsamında staj yapan öğrencilerin olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan, çatışmanın sıklığı incelendiğinde ise; genellikle yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte çatışmanın sıklıkla yaşandığını dile getiren katılımcıların sayısı da yadsınamayacak düzeydedir.

Araştırma kapsamında çatışmanın hangi ana konularda olduğuna ilişkin bulgular incelendiğinde ise genellikle; pratik (uygulama aşamasında), teorik, teknik, tecrübe farklılığı ve mesleğe yönelik bakış açıları gibi konularda ortaya çıktığı görülmektedir. Bu hususlar arasında çatışmanın en çok yaşandığı nokta pratik yani direkt uygulama aşamasıdır. Bu anlamda, eğitilmiş aşçıların okulda öğrendikleri teknik ve teorik bilgileri uygulamada hayata geçirme çabası ve buna karşılık alaylıların ise mesleki tecrübeden edinmiş oldukları bilgi birikimini kullanmak istemeleri çatışma zeminini oluşturmaktadır. Bu husustaki en önemli alt etmen ise; alaylı aşçıların standart reçete kullanmamaları, eğitilmişlerin ise standart reçeteye bağlı çalışmalarının olduğu ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, her iki grupta kendi doğrularını savunma noktasında karşı karşıya gelmektedirler. Katılımcılardan elde edilen verilere göre bu durumun pratik anlamda özellikle gıdaların hazırlanması ve pişirilmesi aşamalarında ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, eğitilmiş aşçıların, teorik ve teknik anlamda iyi fakat pratik anlamda zayıf olmaları, alaylı aşçıların ise tam tersi olarak teorik ve teknik anlamda zayıf fakat pratik anlamda iyi olmalarının çatışmaya sebebiyet verdiği görülmektedir. Diğer yandan, alaylı aşçıların diplomadan çok tecrübeye önem vermeleri, mekteplilerin ise eğitime önem vermesi, bununla birlikte alaylı aşçıların yeniliğe ve teknolojiye karşı kapalı, eğitilmişlerin ise bu iki hususa karşı açık olmaları da çatışmayı doğurduğu göstermektedir.

Katılımcılardan elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu çatışmanın kök sebepleri ele alındığında ise bu sebeplerin; ego, baskı-engellenme, kendini gösterme çabası, etik konular, ön yargı-iletişim eksikliği, kıskançlık ve beğenilmeme-yetersiz görmenin olduğu belirlenmiştir. Verilerin analizi sonucunda bu hususlar arasında çatışmaya en çok egonun sebep olduğu görülmektedir. Egonun kaynağında ise, eğitilmiş yeni mezun aşçıların ilgili bölümleri okuduklarından dolayı bu işi çok iyi bildikleri düşüncesine sahip olmalarının olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan, bir diğer kök sebep olan baskı-engellenmenin ise alaylı aşçılar tarafından kaynaklandığı ve yeni mezun eğitilmiş aşçı ve stajyerlerin bu duruma maruz kaldığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, alaylı aşçıların eğitilmiş aşçılara yönelik olumsuz bir tavır sergilediği sonucu ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan her iki tarafında karşı tarafa yönelik kendini gösterme çabası, diğer bir ifadeyle kimin daha iyi olduğunu ispatlama çabasının da çatışmaya sebebiyet verdiği söylenebilmektedir. Bununla birlikte okullarda yetişen eğitilmiş aşçıların sayısının artmasından dolayı usta-çırak ilişkisinde yaşanan azalmanın etik problemler doğurduğu katılımcılar tarafından dile getirilmektedir. Bu noktada mesleğe olan saygı, ustaya saygı ve kişilerarası saygının oldukça azaldığı, eğitilmiş genç aşçıların bu konularda daha az hassasiyete sahip oldukları söylenmektedir. Dolayısıyla bu durumun çatışmaya sebebiyet verdiği anlaşılmaktadır. Aynı zamanda, her iki grubunda karşılıklı iletişim noktasında zayıf olduğu ve bu nedenle birbirlerine karşı ön

yargının oluşmasından dolayı da çatışmanın tetiklendiği görülmektedir. Son olarak eğitimli aşçıların alaylı aşçıların tarafından kiskanılması da çatışma ortamını doğurmaktadır. Elde edilen bu sonuç Eren ve Aydın (2019) tarafından yürütülen çalışma sonucuyla benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte alaylıların eğitimlileri pratik anlamda beğenmemeleri ve aldıkları eğitim noktasında yetersiz görmeleri, benzer şekilde eğitimlilerin de alaylı aşçıları teroik ve teknik konularda beğenmemeleri ve yetersiz görmeleri çatışmaya zemin hazırlayan sebepler arasındadır.

Çalışma kapsamında çatışmanın sonuçları incelendiğinde ise bunların; işten ayrılma, mesleği bırakma, iş tatminsizliği ve tükenmişlik olduğu görülmektedir. Bu noktalarda her iki tarafın da çatışmadan zarar gördüğü söylenebilmektedir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucu işten ayrılma noktasında alaylı-mektepli çatışmasının işten ayrılmaya sebebiyet verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim, bazı çalışmalar (Spector ve Jex, 1998; Frone, 2000) kişilerarası çatışmanın işten ayrılma niyetine ve iş gücü devir oranında artışa sebebiyet verdiği bildirmektedirler. İşten ayrılma her iki tarafta da olsa da eğitimli aşçılarda daha yoğun olarak görülmektedir. Bu noktada özellikle mesleğe yeni başlayan eğitimli aşçıların veya stajyerlerin alaylılardan kaynaklanan baskı ve engellenme sonucu işi bıraktıkları sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte çalışmada alaylı-mektepli çatışmasının mesleği bırakmaya da etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç ilgili alan yazını (Üngören, 2008; Eren ve Aydın, 2019) destekler niteliktedir. Mesleği bırakmaya eğiliminin de benzer şekilde mesleğe yeni başlayan eğitimli aşçıların ve stajyerlerde daha yoğun olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Mesleği bırakmada alaylılar tarafından uygulanan baskı ve engelenmenin etkili olduğu söylenebilmektedir. Alaylıların ise mesleği bırakmaktan ziyade daha çok iş değiştirme eğiliminde oldukları görülmektedir. Diğer yandan alaylı-mektepli çatışmasının iş tatminsizliği ve tükenmişliği de etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, Leiter, (1991) ve Frone, (2000) tarafından yürütülen çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bu noktada her iki tarafında çatışmadan olumsuz etkilendiği görülmektedir. Ağır çalışma koşulları ve stresli çalışma ortamı sebebiyle sorunlar yaşayan aşçıların çatışma sebebiyle de ekstra bir tatminsizlik ve tükenmişlik yaşadığı söylenebilmektedir. İş tatminsizliğinin etkisi her iki grupta da eşit hissedilse de tükenmişliğin mesleğe yeni başlayan genç aşçıların ve stajyerlerde daha yoğun olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Eğitim seviyesi ve tükenmişlik arasındaki yürütülen çalışma sonuçları farklılık göstermektedir. Sümer, 2005 mesleki eğitim almış olan bireylerin olmayanlara göre daha az tükenmişlik yaşayacağını ifade etse de Çetin (2018) ise eğitim seviyesi arttıkça tükenmişliğin de arttığını ifade etmektedir. Bu durum eğitim seviyesi arttıkça kariyer ile ilgili beklentilerin de artmasıyla açıklanabilmektedir. Bazı çalışmalar (Pelit ve Türkmen, 2008; Üngören vd., 2010; Naktiyok, Kaygın ve Topçuoğlu, 2021) ise eğitim seviyesi ile tükenmişlik arasında bir ilişkiye rastlayamamıştır.

Genel olarak işten ayrılma, mesleği bırakma, iş tatminsizliği ve tükenmişlik gibi kavranların birbirleri ile ilişkili olduğu bilinmektedir. Nitekim; Kang, Twigg ve Hertzman (2010) tükenmişliğin şefler üzerinde işten ayrılmaya etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Jung, Yoon ve Kim (2012) ise çalışmalarında, mutfak çalışanlarının yaşamış oldukları tükenmişliğin işten ayrılmaya etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan Tongchaiprasit ve Ariyabuddhiphongs (2016)'de çalışmalarında iş tatminsizliğinin işten ayrılmaya aracılık ettiğini bildirmişlerdir. Dolayısıyla çatışma sonucu ortaya çıkabilen bu olumsuz sonuçlar kendi aralarında da doğrudan ya da dolaylı olarak ilişki olarak çatışmanın olumsuz etkisini daha da artırabileceği söylenebilmektedir.

## 6. Öneriler

Alaylı-mektepli çatışması direkt aşçılara zarar verdiği gibi aynı zamanda işletmelere de zarar vermektedir. Bu durum hizmet standartlarında düşüşe yol açabilmektedir. Bu nedenle alaylı aşçıların ile eğitimli aşçıların arasındaki çatışmanın sebeplerinin ve sonuçlarının anlaşılması ve çözüm önerileri geliştirilmesi son derece önemlidir. Bu anlamda çalışma yiyecek-içecek sektöründe ciddi bir problem olan çatışmaya çözüm geliştirmektedir.

Çalışma kapsamında, profesyonel mutfaklarda yaşanan alaylı-mektepli çatışması geniş kapsamda ele alınmış olup, ulaşılan sonuçlar ve çatışmaya ilişkin alan yazından faydalanarak bazı öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler; teroik ve pratik anlamda sektöre ve gelecek çalışmalara yöneliktir. Bu kapsamda çalışma, çatışmanın belirlenmesi, sebepleri ve olumsuz sonuçlarını ortaya koyarak çatışmanın hafifletilmesi ve çözümlenmesi için yöneticilere yani şef aşçılara öneriler sunmaktadır. Özetle bu çalışmanın katkıları arasında, alaylı-mektepli

çatışmasının derinlemesine anlaşılmasına ve sektördeki iş yerlerindeki dinamiklerin daha iyi yönetilmesine yardımcı olacak bilgilerin sağlanması yer almaktadır.

Çalışmada, aşçılara aşçılık mesleği için eğitimin önemi ve gerekliliği hem alaylı hem de mektepli aşçılar üzerinden ele alınmıştır. Sonuç olarak; iki taraf da eğitimin oldukça önemli ve gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Fakat katılımcılar, (hem alaylı hem de eğitilmiş) okul-sektör uyumu için aşçılık ve gastronomi eğitimi ile ilgili iyileştirilmelerin yapılması gerekliliğini dile getirmişlerdir. Nitekim, tüm katılımcılar, günümüzde aşçılık ve gastronomi bölümlerinin sayısının oldukça artmasına rağmen nitelikli çalışan bulma konusunda güçlük yaşadıklarını ifade etmektedirler. Bu kapsamda ilgili bölümlerde yaşanan kaynak yetersizliği, alt yapı sorunu (mutfak atölyesi) buna bağlı olarak yeterli ve verimli uygulamanın yapılamaması ve uygulama anlamında öğretim elamanlarının sayısındaki yetersizlik ve sektöre adaptasyon gibi durumlar nitelikli aşçıların yetişmesine engel olabilmektedir. Bu anlamda eğitim veren kurumlarda gerekli iyileştirilmelerin yapılması ve sektör-üniversite iş birliğinin artırılarak öğrencilerin gerçek anlamda sektöre hazırlanması son derece önemlidir. Fakat bunların dışında nitelikli çalışan bulamama noktasında; sektörün ağır şartları, düşük maaşlar, staj sorunları ve alaylı aşçılardan kaynaklanan baskının (alaylı-mektepli çatışması) etkileri daha ağırdır. Nitekim, alan yazın (Kuşluvan ve Kuşluvan 2000; Aymankuy ve Aymankuy 2013; Tongchaiprasit ve Ariyabuddhiphongs, 2016; Cankül, 2016) eğitilmiş kişilerin sektörden ayrılma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bu noktada sektör şartlarının iyileştirilmesinin yanı sıra çatışma probleminin çözülmesi önem arz etmektedir.

Çalışmanın önemli çıktılarında birisi profesyonel mutfaklarda alaylı-mektepli çatışmasının saptanmasıdır. Bu çatışma neredeyse sıklıkla yaşanmakta ve her iki taraftan kaynaklanmaktadır. Bu çatışmada en çok zarar gören kesim ise mesleğe yeni başlayan eğitilmiş gençler ve stajyerlerdir. Bu noktada, örgütlerde çatışmanın saptanması, analiz edilmesi ve çözümlenmesi oldukça önemlidir. Çözümlemeyen çatışma hem kişilere hem de işletmelere ciddi zararlar açabilmektedir. Özellikle kişilerarası çatışmanın zararları diğerlerine göre daha fazladır. Çatışmanın yönetimi ve çözümünde kritik rol yöneticilere düşmektedir. Örgütlerdeki her yönetici bir çatışma çözümleyicisidir (Can, 1997; Putnam, 1998; Barki ve Hartwick, 2004; Üngören, 2010; Beheshtifar ve Zare, 2013; Behram ve Dinç 2014). Solmuş (2001), çatışmanın çözüm yöntemlerini; hakimiyet ve baskı, uzlaşma, problem çözme (iş birliği), uyuma ve kaçınma ve üçüncü kişi müdahalesi şeklinde ifade etmektedir. Basım, Çetin ve Tabak (2009) ise kişilerarası çatışma kapsamında gelişime açıklılık, uyumluluk kilişik özelliklerinin, dışa dönüklülük ve özdisiplin gibi husuların çatışma çözme sürecinde etkili olduğu bildirmektedir. Çatışmanın en önemli sebepleri arasında ego, baskı- engelleme ve kendini ispatlama çabası ve ön yargı-iletişim eksikliği gelmektedir. Bu noktada, ego daha çok eğitilmiş aşçılarda görülmektedir. Bunun sebebi, almış oldukları eğitimden dolayı yaşadıkları özgüven duygusu olabilmektedir. Öte yandan alaylı aşçılar da eğitilmiş genç aşçıları baskılama ve engelleme çabasına girmektedir. Buradaki sebebin ise kıskançlık ve çekememezlikten kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Kendini ispatlama, kimin daha iyi olduğunu gösterme çabası ise her tarafta da gözlemlenmektedir. Bu noktada çatışmanın çözümü aslında çatışmanın sebepleri arasında da yer alan ön yargı- ve iletişim eksikliğine dayanmaktadır. Nitekim, Putnam (1998) kişilerarası çatışmanın çözümünde iletişimin son derece önemli olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Robbins (2015) çatışma ortamında kişilerin uyumlu olma ve uzlaşma, iş birliği gibi tutum ve davranışlarda bulunabileceklerini bildirmiştir. Bu anlamda her iki gurubun da karşılıklı etkili iletişimi ve birbirlerine karşı saygı duymaları çatışmanın çözümü için oldukça önemlidir. Dolayısıyla her iki taraf da dışadönük bir tutumla iş birliği içerisinde olarak çatışmayı fonksiyonel bir yapıya dönüştürebilirler. Diğer bir ifadeyle çatışmanın yıkıcı etkileri ortadan kaldırılarak kişilerin ve işletmenin yararına dönüştürülebilir. Bu anlamda, eğitilmiş aşçıların alaylı aşçıların mesleki tecrübesinden ve meslek etiği bilgisinden (usta-çırak ilişkisi) yararlanması, alaylı aşçıların ise eğitilmiş aşçıların okullarda uluslararası standartta almış oldukları teorik ve teknik bilgiden yararlanarak güçlü bir iş birliği sağlaması hem çatışmanın çözümüne zemin hazırlayacak hem de iki tarafın gelişimine katkıda bulunacaktır. Bu iş birliğinin ve uzlaşının sağlanmasında en önemli görev yöneticilere yani şeflere düşmektedir. Yöneticiler yanlı davranmadan sorunun çözümüne odaklanmalıdır. Bu anlamda, aşçılararası iletişimi artırma ve iş birliği noktasında motive etmeleri oldukça önemlidir. Diğer yandan, sürekli gelişen ve değişen gastronomi dünyasında çeşitlenen tüketici tercih ve isteklerini karşılama noktasında nitelikli personel dolayısıyla eğitim oldukça önemlidir. Bu kapsamda mesleki eğitime erişememiş, eğitim alamamış alaylı aşçılar için iç kaynak ya da dış kaynak vasıtasıyla mesleki eğitimlere teşvik edilmesi ve bu sayede mesleki gelişimlerine katkıda bulunulması ayrıca eğitilmiş aşçıların da teorik bilgileri pratiğe dönüştürme noktasında daha çok çaba sarfetmeleri çatışmanın hafifletilmesi için önemli bir husustur.



Çalışma sonucunda aşçılar arasında ciddi bir sorun olan çatışmanın her iki taraf içinde olumsuz sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Bu olumsuz sonuçlar; işten ayrılma, mesleği bırakma, iş tatminsizliği ve tükenmişliktir. Bu kapsamda geliştirilen önerilerin uygulanması çatışmanın azalmasına dolayısıyla da bu olumsuz sonuçların azalmasına yardımcı olacaktır. Öte yandan, ulusal alan yazında alaylı-mektepli çalışmasını ele alan benzer bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle çatışmanın çözümüne yönelik etkili stratejilerin belirlenmesi için daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir. Bu çalışmada nitel yöntem benimsenmiş olup veriler görüşme tekniğiyle elde edilmiştir, gelecek çalışmalar nicel yöntem benimsenerek çatışma ve diğer değişkenler (iş tükenmişliği-mesleki tükenmişlik, iş tatminsizliği, işten ayrılma, meslekten ayrılma) arasındaki ilişkiyi daha net bir şekilde ortaya koyabilir ya da farklı örneklem gruplarında çalışmaların yaygınlaştırılarak sonuçların daha da genellenebilirliğine katkıda bulunabilirler. Çatışmanın çözümüne yönelik etkili stratejilerin belirlenmesi için daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Akoglan-Kozak, M. (2001), "Türkiye'de konaklama sektöründe çalışan kadınların tükenmişlik durumları üzerine bir araştırma (a research on burnout situations of working women in the hospitality industry in turkey)", *Turizm Akademik*, 2, 11-19.
- Arslan, E. (2022). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (51), 395-407. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1116878>.
- Aymankuy, Y., & Aymankuy, Ş. (2013). Turizm işletmeciliği eğitimi alan öğrencilerin turizm sektöründeki istihdamla ilgili görüşleri ve sektördeki kariyer beklentileri (balıkesir üniversitesi turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulu örneği), *Akademik Bakış Dergisi*, 53(35), 1-21. Doi:10.1017/CBO9781107415324.004.
- Erbaş, A., Cankül, D., & Temizkan, R. (2016). Turizm diplomalıların istihdam sorunu. *Journal Of Recreation And Tourism Research*, 3(4), 1-12.
- Eren, A., & Aydın A. (2020). Perceptions and attitudes of culinary students towards food and beverage industry in turkey, *Journal of Culinary Science & Technology*, 18:5, 371-395, DOI: 10.1080/15428052.2019.1640155.
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 246.
- Barki, H. and Hartwick, J. (2004), "Conceptualizing the construct of interpersonal conflict", *International Journal Of Conflict Management*, 15 (3), 216-244. <https://doi.org/10.1108/eb022913>.
- Baron, R. A. (1990). Environmentally induced positive affect: its impact on self-efficacy, task performance, negotiation, and conflict 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 20(5), 368-384.
- Beheshtifar, M., & Zare, E. (2013). Interpersonal conflict: A substantial factor to organizational failure. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 400.
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: a close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal Of Applied Psychology*, 93(1), 170-188.
- Behram, N. K., & Dinç, E. (2014). Algılanan kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 115-124.
- Birdir, K., & Kılıçhan, R. (2013). Mutfak şeflerinin mesleki eğitim düzeyleri ve yaşadıkları eğitim problemlerinin tespitine yönelik bir çalışma. 14. *Ulusal Turizm Kongresi*, 5-8.
- Bucher, S., Lee, K.S., 2023. Dear chef, do you really want a PhD? *Int. Journal of Gastronomy and Food Science*, 33, 100773 <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2023.100773>.
- Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A., & Lauver, K. J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict. *Journal Of Personality*, 70(3), 311-344.

- Cankül, D. (2016). "Turizm Diplomalı Nitelikli Personelin Sektöre Kazandırılmasında Ortak Akıl", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Cankül, D., Erbaş, A ve Temizkan, R. (2017). Turizm sektöründe nitelikli işgücüne doğru: turizm diplomalıların sektöre kazandırılması , *Social Sciences Studies Journal*, 3(8): 1815-1833.
- Chekwa, C., & Thomas, E. (2013). Is interpersonal conflict a death sentence to team building? *International Journal of Business & Public Administration*, 10(2), 30-44.
- Creswell, J.W. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri*, Bütün, M., & Demir, S.B. (Çev.). Siyasal Kitabevi.
- Güldemir, O., & Akarçay, E. (2023). Koca ustadan ıssız adama türkiye'de aşçılık mesleğinin değişimi (the change in cookery profession in turkey: from big master cooks to cool chefs). *Journal Of Tourism & Gastronomy Studies*, 8(2), 896–914. <https://doi.org/10.21325/jotags.2020.586>.
- Denk, E. (2017). Otel mutfak çalışanlarının eğitim seviyeleri ve kariyer hedeflerinin ölçülmesi: Kış koridoru analizi (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Hız, G., Karataş, A., & Uluksar, F. Ö. (2015) Konaklama işletmelerinde mutfakta istihdam edilenlerin tükenmişlik sendromu: marmaris örneği. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 7-29.
- Hughes, M. H. (2003). Culinary professional training: measurement of nutrition knowledge among culinary students enrolled in a southeastern culinary arts institute, *Unpublished Doctoral Dissertation, Alabama University, Alabama*.
- Hyo Sun Jung, Hye Hyun Yoon & Young Joong Kim (2012). Effects of culinary employees' role stress on burnout and turnover intention in hotel industry: moderating effects on employees' tenure, *The Service Industries Journal*, 32:13, 2145-2165, DOI: 10.1080/02642069.2011.574277.
- Ilgaz, S., ve Çakar, M. (2002). Turizm eğitimi alan öğrencilerin staj problemleri: başkent üniversitesi iibf turizm işletmeciliği bölümü öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırma, *Turizm Eğitimi Konferansı/Workshop Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü*: 385- 391.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy Of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Kırıncı Tekeli, E., ve Tekeli, M. (2021). Hizmet kalitesini arttırmaya yönelik e-şikâyetlerin değerlendirilmesi: Sarıkamış otellerine ilişkin nitel bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(1), 55-70.
- Konferansı, A. T. E. A. (2015). Gastronomi Eğitimi Arama Konferansı.
- Kozak, M.A. (2016). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuşluyan, S., Kuşluyan, Z. (2000), "Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey", *Tourism Management*, 21, 251-269.
- Kuşluyan, S. Ve Kuşluyan, Z. (2004), "Turizm İşletmelerinde İşgören Devri: Anlamı, Türleri ve Nedenleri", *SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 1(1), 28-36.
- Küçüktopuzlu, K. F. (2002). Turizm eğitimi veren yükseköğremlerin staj programlarında eşgüdüm sağlanması ve çözüm önerileri. In *İçinde Turizm Eğitimi Konferansı-Workshop* (pp. 335-341).
- [Ladkin, A. \(2000\), "Vocational education and food and beverage experience: issues for career development", \*International Journal of Contemporary Hospitality Management\*, 12 \(4\) 226-233. https://doi.org/10.1108/09596110010330723.](https://doi.org/10.1108/09596110010330723)
- Leiter, M. (1991). The dream denied: professional burnout and the constraints of human service organizations. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 32(4), 547.
- Litterer, J. A. (1966). Conflict in organization: A re-examination. *Academy of Management Journal*, 9(3), 178-186.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. California: SAGE Publications.

- Medina, F.J., Munduate, L., Dorado, M.A., Martinez, I., Guerra, J.M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions, *Journal Of Managerial Psychology*, 20 (3) 4, 219-230.
- Merriam, S.B. (2018). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*, Turan, S. (Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Nor, K. M., & Salleh, H. (2005). Culinary arts students' career path and ownership orientation: an empirical study. *TEAM Journal of Hospitality & Tourism*, 2(1), 92-102.
- Pelit, E., & Türkmen, F. (2008). Otel işletmeleri işgörenlerinin tükenmişlik düzeyleri: yerli ve yabancı zincir otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 117-139.
- Putnam, L. L. (1988). Communication and Interpersonal Conflict in Organizations. *Management Communication Quarterly*, 1(3), 293-301. <https://doi.org/10.1177/0893318988001003002>.
- Pratten, J.D., 2003. What makes a great chef? *Br. Food J.* <https://doi.org/10.1108/00070700310497255>.
- Rahim, M.A. (2011). *Managing Conflict in Organizations* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203786482>.
- Riggs, M. W., & Hughey, A. W. (2011). Competing values in the culinary arts and hospitality industry: Leadership roles and managerial competencies. *Industry and Higher Education*, 25(2), 109-118.
- Salleh, H. (1995). *A study of the career patterns of chefs in Malaysia*. University of Surrey (United Kingdom).
- Seval, H. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt(15), 245-254.
- Solmuş, T. (2001). Örgütlerde Kişilerarası-Gruplararası Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi, *Türk Psikoloji Bülteni*, Sayı: 20.
- Sütlü, T. (2007). *Örgütsel çatışma ve işgören üzerine etkileri* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Spector, P. E. & Jex, S.M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraint scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4): 356-367.
- Stephen P. Robbins, *Örgütsel Çatışmanın Yönetimi, (Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım)* B. A. Himmetoğlu ve A. Ergenç (Çev), İzmir: *Ege Üniversitesi İ. T. Bilimler Fakültesi Yayını*, 1977, s.61.
- Smith, C. G. (1966). A comparative analysis of some conditions and consequences of intra-organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 504-529.
- Tekeli, M., & Kırıcı Tekeli, E. (2020). Gastronomi turizmüne yönelik araştırmaların bibliyometrik analizi. *Uluslararası Göbeklitepe Sosyal ve Beşeri Bilimler Kongresi (5-7 Haziran)*, 105-122.
- Temizkan, R. Erbaş, A., ve Cankül, D. (2014). Turizm personeli meslek yarası mümkün mü? , *Journal of Recreation and Tourism Research*, 1(4): 22-30.
- Temizkan, S. P., Ceviz, C., & Cankül, D. (2019). Turizm eğitimi lisans mezunları ve istihdam durumları. *Gastroia: Journal of Gastronomy And Travel Research*, 3(3), 437-461. <https://doi.org/10.32958/gastroia.556416>.
- Tongchaiprasit, P., & Ariyabuddhiphongs, V. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33-40.
- Topaloğlu, C. (2011). Yönetim kuramları ve örgüt içi çatışmalar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(1), 249-265.
- Naktiyok, S., Kaygın, E. ve Topçuoğlu, E. (2020). Aşçıların Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Kars İlinde Bir Araştırma, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(1): 85-99.
- Üngören, E., Doğan, H., & Özmen, M. (2010). Otel çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri ilişkisi. *Journal of Yaşar University*, 17(5), 2922-2237.

- Üst Can, Ç., & Solmaz, C. (2021). Aşçılık programı öğrencilerinin mesleklerine yönelik metafor algıları ve mutfak departmanında kariyere yönelik düşünceleri. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 9(2), 810-834. Doi:10.21325/jotags.2021.817.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, M. & Aslan, Z. (2019). Yiyecek – içecek alanında eğitim alan öğrencilerin mesleklerine bakış açıları. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (2), 1124-1141. DOI: 10.21325/jotags.2019.412.
- Zopiatis, A., & Orphanides, N. (2009). Investigating occupational burnout of food and beverage employees: The case of Cyprus. *British Food Journal*, 111(9), 930-947.