

Bölüm 20

Konaklama Sektöründe Liderlik: Çağdaş Yaklaşımlar ve Uygulama Alanları

Dr. Cihan YILMAZ¹

Özet

Konaklama sektöründe liderliğin yalnızca “yön verme ve kontrol” işlevine indirgenmesi, hizmet üretiminin deneyimsel, ilişkisel ve yüksek temas yoğunluklu doğasını açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Emek yoğun ve eşzamanlı üretim-tüketim özellikleri taşıyan bu sektörde değer, fiziksel altyapıdan ziyade misafir ile çalışan arasındaki mikro etkileşimlerde ve zaman baskısı altındaki temas anlarında inşa edilir. Bu nedenle kaliteyi yalnızca prosedürel standartların tanımlanmasıyla güvence altına almak yapısal olarak sınırlıdır ve belirleyici olan, standartların her temas noktasında tutarlı bir duygusal ton, ilişki mantığı ve davranış örüntüsüyle yeniden üretilebilmesidir. Bu çerçevede liderlik, stratejik niyeti operasyonel pratiklere tercüme eden, kültürü normlara ve normları tekrar üretilebilir hizmet rutinlerine dönüştüren sistem kurucu bir örgütsel kapasite olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bölüm, bu yaklaşımı dönüşümcü, hizmetkâr ve etik liderlik perspektifleri üzerinden analitik olarak temellendirmektedir. Dönüşümcü liderlik, vizyonu hizmetin mikro anlarında görünür kılarak stratejik hedefleri eğitim, performans ve ödül sistemleri aracılığıyla gündelik hizmet davranışlarına entegre eder. Hizmetkâr liderlik, güçlendirme ile psikolojik güvenliği bütünleştirerek ön safta inisiyatif, bağlamsal karar alma ve etkili hizmet kurtarma kapasitesi üretir. Etik liderlik ise adalet, şeffaflık ve gerekçelendirilebilirlik ilkeleri üzerinden güveni ve uzun vadeli marka sermayesini koruyan bir yönetim mimarisi inşa eder. Yönetimsel düzeyde temel çıkarım, sürdürülebilir performansın tekil uygulamalardan değil aynı zamanda vizyon hizalaması, yatay koordinasyon, öğrenme döngüleri ve etik risk yönetimi gibi ara mekanizmaları sistematik biçimde üretebilen örgütsel tasarımdan beslendiğidir. Sonuç olarak liderlik, konaklama bağlamında rekabet avantajının merkezinde yer alan tutarlı deneyim üretme kapasitesinin kurucu belirleyicisi olarak yeniden konumlandırılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Konaklama sektörü, Liderlik, Deneyim, Örgütsel kültür

Leadership in the Hospitality Industry: Contemporary Approaches and Areas of Application

Abstract

Reducing leadership in the hospitality industry to a mere function of “direction and control” is insufficient to explain the experiential, relational, and high-contact nature of service production. In this labor-intensive sector, characterized by the simultaneity of production and consumption, value is constructed less through physical infrastructure than through micro-interactions between guests and employees and through moments of contact shaped by time pressure. For this reason, quality cannot be structurally secured solely by defining procedural standards, what proves decisive is the consistent reproduction of those standards at every touchpoint with a coherent emotional tone, relational logic, and behavioral pattern. Within this framework, leadership is conceptualized as a system-constituting organizational capacity that translates strategic intent into operational practices, transforms culture into norms, and embeds those norms into reproducible service routines. This chapter analytically grounds this perspective through transformational, servant, and ethical leadership approaches. Transformational leadership renders vision visible in the micro-moments of service delivery by integrating strategic objectives into daily service behaviors through training systems, performance management, and reward mechanisms. Servant leadership generates frontline initiative, contextual decision-making, and effective service recovery capacity by combining empowerment with psychological safety. Ethical leadership, in turn, constructs a governance architecture grounded in fairness, transparency, and justifiability, thereby safeguarding trust and long-term brand equity. At the managerial level, the central implication is that sustainable performance depends not on isolated practices but on organizational design capable of systematically producing intermediate mechanisms such as vision alignment, horizontal coordination, learning cycles, and ethical risk management. Ultimately, leadership is

¹ Dr., Doğu Üniversitesi, İstanbul, Türkiye,
<https://orcid.org/0000-0002-4270-8854>, cyilmaz@dogus.edu.tr

repositioned as the constitutive determinant of the organization's capacity to produce consistent experiences, which lies at the core of competitive advantage in the hospitality context.

Keywords: *Hospitality industry, Leadership, Experience, Organizational culture*

Giriş

Konaklama sektörü, rekabetin yalnızca fiyat, konum ya da fiziksel altyapı üzerinden değil, esasen deneyimin tutarlılığı, duygusal tonu ve algılanan hizmet kalitesi üzerinden şekillendiği özgül bir hizmet sistemidir. Hizmetlerin soyutluk, eşzamanlı üretim-tüketim ve heterojenlik gibi ayırt edici özellikleri (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985) konaklama işletmelerinde sunulan değer fiziksel bir çıktıdan ziyade, misafir ile çalışan arasındaki etkileşim sürecinde anlık olarak üretildiğini göstermektedir. Bu bağlamda misafir deneyimi, yalnızca hizmet temas noktalarının toplamı değil, bu temasların yarattığı bilişsel ve duygusal değerlendirmelerin bütüncül bir sonucudur (Lemon & Verhoef, 2016). Hizmet kalitesinin algısal ve karşılaştırmalı doğası (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988), standartların yalnızca tanımlanmasının yeterli olmadığını ve bu standartların tutarlı biçimde uygulanmasının örgütsel davranış kalıpları ve liderlik pratiğiyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim liderliğin çalışan performansı ve tutumları üzerindeki etkisini gösteren meta-analitik bulgular (Judge & Piccolo, 2004), konaklama bağlamında liderliğin operasyonel koordinasyonun ötesinde stratejik bir işlev üstlendiğini teyit etmektedir. Dolayısıyla liderlik, strateji ile günlük hizmet icrası arasındaki boşluğu kapatan, hizmet kültürünü kurumsal bir norm hâline getiren ve çalışan davranışlarını misafir deneyimi hedefleri doğrultusunda hizalayan temel bir örgütsel kapasite olarak değerlendirilmelidir.

Konaklama sektöründe liderliğin stratejik önemi üç temel düzlemde analitik olarak temellendirilebilir. İlk olarak, sektörün yapısal olarak emek yoğun niteliği, insan sermayesini doğrudan değer üretim mekanizmasının merkezine yerleştirir. Hizmet çıktısı büyük ölçüde çalışanların tutum, motivasyon ve davranış örüntülerine bağlı olduğundan, liderlik yalnızca idari koordinasyon işlevi değil aynı zamanda çalışan bağlılığı, hizmet yönelimi ve performansın belirleyici bir unsuru hâline gelmektedir. Nitekim lider-üye etkileşimi ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının çalışan performansı ve tutumları üzerindeki etkisini ortaya koyan meta-analitik bulgular, liderliğin örgütsel çıktılarının güçlü bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir (Judge & Piccolo, 2004; Dulebohn et al., 2012). İkinci olarak, konaklama işletmelerinde değer yaratımı büyük ölçüde operasyonel bütünleşmeye dayanmaktadır. Ön bürodan kat hizmetlerine, yiyecek-içecekten teknik servise kadar her birim, misafir yolculuğunun farklı temas noktalarını temsil eder ve algılanan deneyim bu temasların bütünsel tutarlılığı üzerinden şekillenir. Hizmet kalitesinin çok boyutlu ve algısal doğasını ortaya koyan çalışmalar, deneyim tutarlılığının örgütsel koordinasyon ve süreç entegrasyonu ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Brady & Cronin, 2001). Bu bağlamda liderlik, birimler arası eşgüdümü sağlayarak hizmet standardının sürekliliğini temin eden stratejik bir entegrasyon mekanizmasıdır. Üçüncü olarak, dijitalleşme, çevresel belirsizlik ve talep dalgalanmalarının arttığı çağdaş turizm bağlamında liderlik, örgütsel uyum ve dayanıklılık (resilience) üretme kapasitesiyle önem kazanmaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde liderliğin algılanan güven, yön duygusu ve adaptasyon kapasitesi üzerindeki etkisi belirginleşmektedir (Dirani et al., 2020). Turizm ve konaklama literatüründe kriz yönetimi ve örgütsel dayanıklılık üzerine yapılan çalışmalar da, hızlı karar alma, öğrenme ve dönüşüm yetkinliğinin liderlik kalitesiyle doğrudan ilişkili

olduğunu ortaya koymaktadır (Prayag, 2018). Dolayısıyla konaklama sektöründe liderlik, insan sermayesinin etkin yönetimi, operasyonel bütünleşmenin sağlanması ve belirsizlik koşullarında örgütsel dayanıklılığın geliştirilmesi açısından stratejik bir kurumsal kapasite olarak değerlendirilmelidir.

Konaklama sektörü, liderliği yalnızca stratejik yön belirleme süreci olmaktan çıkararak, yapısal olarak karmaşık ve çok katmanlı bir örgütsel kapasiteye dönüştüren özgün koşullara sahiptir. Sektörün yüksek emek yoğunluğu, hizmet çıktısının büyük ölçüde çalışanların tutum, motivasyon ve davranışlarına bağlı olmasına neden olmakta ve bu durum liderliği planlama ve denetimin ötesine taşıyarak insan kaynağının seçimi, geliştirilmesi ve elde tutulması süreçlerinde sürekli ve bütüncül bir etki üretmesini zorunlu kılmaktadır. Turizm ve konaklama alanında insan kaynakları uygulamalarının hizmet kalitesi ve finansal performansla ilişkisini ortaya koyan ampirik çalışmalar, özellikle yüksek performanslı insan kaynakları sistemlerinin hizmet çıktıları üzerinde anlamlı etkiler yarattığını göstermektedir (Sun, Aryee, & Law, 2007). Bununla birlikte, konaklama işletmelerinin vardiya temelli ve 7/24 operasyonel yapısı, karar alma ve uygulama süreçlerinin süreklilik arz eden bir koordinasyon içinde yürütülmesini gerektirir. Aynı zamanda hizmet kalitesinin çok boyutlu ve algısal doğasına ilişkin kavramsallaştırmalar, deneyim tutarlılığının ancak süreç entegrasyonu ve birimler arası eşgüdüm yoluyla sağlanabileceğini ortaya koymaktadır (Brady & Cronin, 2001). Sektörün belirleyici unsurlarından biri olan duygusal emek, çalışanların hizmet sunumu sırasında belirli duyguları sergileme zorunluluğunun tükenmişlik ve iş doyumu üzerinde sistematik etkiler yarattığını göstermekte ve bu ilişkinin meta-analitik düzeyde doğrulanmış olması, liderliğin psikolojik güvenlik ve destekleyici örgüt iklimi oluşturma kapasitesini stratejik bir öncelik hâline getirmektedir (Hülshager & Schewe, 2011). Ayrıca hizmetin eşzamanlı üretim ve tüketim niteliği, hataların telafisinin sınırlı olduğu bir deneyim yapısı üretir aynı zamanda hizmet kurtarma literatürü, şikâyet deneyimlerinin doğru yönetilmesinin müşteri memnuniyeti ve ilişki kalitesi açısından belirleyici olduğunu göstermektedir (Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998). Bu bağlamda konaklama sektöründe liderlik, insan sermayesinin etkin yönetimi, operasyonel sürekliliğin sağlanması, duygusal emeğin dengelenmesi ve hizmet kurtarma kapasitesinin geliştirilmesi gibi yapısal zorluklar içinde şekillenen bütüncül ve stratejik bir örgütsel yetkinlik olarak değerlendirilmelidir.

Bu kitap bölümünün amacı, konaklama sektöründe liderliğin çağdaş yaklaşımlarını sağlam bir kurumsal zemin üzerinde analiz ederken, söz konusu yaklaşımların işletme pratiklerine hangi mekanizmalar aracılığıyla yansıdığını sistematik ve bağlamsal bir çerçevede tartışmaktır. Bölüm, liderlik literatüründe öne çıkan hizmetkâr, etik, otantik, kapsayıcı, çevik ve dijital liderlik gibi güncel yönelimleri konaklama sektörünün emek yoğun, deneyim odaklı ve çok kültürlü yapısıyla ilişkilendirerek kavramsal bir bütünlük oluşturmayı hedeflemektedir. Özellikle hizmetkâr liderliğin çalışan tutumları ve performans üzerindeki etkisini ortaya koyan meta-analitik bulgular (Hoch et al., 2018), etik liderliğin örgütsel güven ve iş sonuçlarıyla ilişkisini gösteren ampirik çalışmalar (Bedi et al., 2016) ve dijital dönüşüm süreçlerinde liderliğin stratejik rolünü vurgulayan araştırmalar (Vial, 2019), çağdaş liderlik biçimlerinin yalnızca normatif değil, ölçülebilir örgütsel çıktılarla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda bölüm, misafir deneyimi yönetimi, hizmet kalitesi, çalışan bağlılığı, kriz yönetimi ve dijital dönüşüm gibi pratik alanlarda liderliğin nasıl somut performans göstergelerine dönüştüğünü incelemektedir. Kapsam, şehir otelleri ve resort işletmeleri gibi farklı konaklama tiplerinin ortak liderlik gereksinimlerini dikkate almakta aynı zamanda kültürel çeşitlilik, kuşaklar arası

farklılıklar, mevsimsellik ve işgücü devri gibi sektöre özgü değişkenlerin liderlik uygulamalarını nasıl biçimlendirdiğini tartışmaktadır. Böylelikle bölümün temel katkısı, liderliği soyut bir kişisel nitelik alanı olmaktan çıkararak, bağlam-duyarlı, ölçülebilir çıktılarla ilişkilendirilebilen ve stratejik performansla bütünlük bir yönetim kapasitesi olarak yeniden konumlandırmaktır.

Bu giriş bölümünün kavramsal netliği açısından dört temel kavramın analitik sınırlarının belirginleştirilmesi önem taşımaktadır. Liderlik, en genel çerçevede, bireylerin ortak amaçlara yönelmesini sağlayan bir etkileme süreci olarak tanımlanır ve bu süreç yalnızca formel yetkiye dayanmaz, aynı zamanda anlam üretimi, yön belirleme ve kolektif davranışların hizalanmasını içerir (Yukl, 2013). Modern liderlik kuramları, liderliği statik bir pozisyondan ziyade, ilişkisel ve bağlamsal bir etkileşim süreci olarak ele almakta ve özellikle dönüşümcü liderlik yaklaşımı, vizyon oluşturma ve değer temelli yönlendirme boyutuna vurgu yapmaktadır (Bass & Riggio, 2006). Buna karşılık yönetim, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve kontrol süreçleri aracılığıyla örgütsel kaynakların etkin ve verimli kullanımına odaklanır; Kotter (1990), yönetimi karmaşıklık yönetme, liderliği ise değişimi yönlendirme kapasitesi olarak ayrıştırarak iki kavram arasındaki işlevsel farkı ortaya koymuştur. Konaklama işletmeleri bağlamında yönetim, operasyonel disiplin ve standartlaşmayı temsil ederken aynı zamanda liderlik, örgütsel kültürün inşası ve yön duygusunun kurumsallaştırılmasıyla ilişkilidir. Hizmet liderliği, hizmet üretiminin soyutluk ve eşzamanlılık gibi özgün özelliklerini dikkate alarak çalışanların misafir odaklı davranışlarını destekleyen bir iklim yaratmayı ifade eder. Hizmet kalitesinin algısal ve çok boyutlu yapısı (Brady & Cronin, 2001), liderliğin yalnızca süreç kontrolü değil, aynı zamanda değer temelli davranış normları oluşturma sorumluluğunu da üstlendiğini göstermektedir. Son olarak misafir deneyimi, tekil hizmet temas noktalarının mekanik toplamı değil, müşteri yolculuğu boyunca oluşan bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerin bütüncül bir değerlendirmesidir (Lemon & Verhoef, 2016). Bu nedenle konaklama bağlamında liderlik, deneyimin yalnızca tasarım aşamasında değil, her temas noktasında tutarlı biçimde icra edilmesinde de merkezi bir rol üstlenmektedir. Böylelikle kavramsal ayrımlar netleştirildiğinde, liderlik ve yönetim arasındaki işlevsel fark ile hizmet bağlamında liderliğin deneyim üretim sürecindeki belirleyici konumu daha açık biçimde ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak konaklama sektöründe liderlik, yalnızca stratejik hedeflerin belirlenmesiyle sınırlı bir üst yönetim faaliyeti değil, bu hedeflerin günlük operasyonel pratiklere nüfuz etmesini sağlayan, hizmet kültürünü örgütsel normlara ve çalışan davranışlarına dönüştüren ve belirsizlik koşulları altında kurumsal dayanıklılığı inşa eden temel bir yönetsel kapasitedir. Emek yoğun yapısı, eşzamanlı hizmet üretimi ve deneyim odaklı değer yaratma mantığı nedeniyle konaklama işletmelerinde liderlik, strateji ile temas noktası arasındaki boşluğu kapatan bir "bağlantı mekanizması" işlevi görür. Bu mekanizma, bir yandan çalışanların anlam üretim süreçlerini ve motivasyonlarını şekillendirirken, diğer yandan hizmet standardının tutarlı biçimde icrasını mümkün kılar. Böylece liderlik, soyut vizyon beyanlarının ötesine geçerek, misafir deneyiminin her aşamasında gözlemlenebilir davranış kalıpları ve ölçülebilir performans çıktıları üretir. Bu bölüm, liderliği kişisel karizma ya da normatif iyi niyet söylemi düzeyinde ele almak yerine, çağdaş kuramsal yaklaşımlar ve uygulama alanları üzerinden sistematik biçimde analiz ederek, konaklama bağlamında nasıl yapılandırılabileceğini tartışmayı amaçlamaktadır. Amaç, liderliğin hizmet kalitesi göstergeleri, çalışan bağlılığı, örgütsel öğrenme kapasitesi ve uzun vadeli rekabet avantajı ile olan ilişkisini bütüncül bir

çerçevede ortaya koymaktır. Böylelikle liderlik, değişken talep koşulları, dijital dönüşüm süreçleri ve artan rekabet baskısı altında faaliyet gösteren konaklama işletmeleri için, yalnızca yön gösteren değil aynı zamanda kurumsal esneklik, uyum ve sürdürülebilirlik üreten stratejik bir yetkinlik olarak yeniden konumlandırılmaktadır.

1. Konaklama Sektörünün Yapısal Dinamikleri ve Liderlik Bağlamı

Konaklama sektörü, klasik üretim mantığının “standart ürün-standart çıktı” varsayımlarını sistematik biçimde boşa çıkararak, değer büyük ölçüde deneyimsel, ilişkisel ve bağlamsal olarak üretildiği çok katmanlı bir hizmet sistemidir. Hizmetlerin soyutluk, eşzamanlı üretim-tüketim ve heterojenlik gibi yapısal özellikleri, çıktının depolanabilir ya da üretim bandında ön-test edilebilir bir nesne olmaktan ziyade, misafir ile çalışan arasındaki etkileşimde anlık olarak kurulan bir değerlendirme alanına dönüştüğünü göstermektedir (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985). Bu nedenle konaklama işletmelerinde “kalite” yalnızca oda standardı, teknik donanım veya fiziki konfor gibi ölçülebilir unsurlarla açıklanamaz ve misafirin yolculuğu boyunca karşılaştığı temas noktalarında geliştirdiği bilişsel yargılar (beklenti-performans karşılaştırması, adalet algısı, güven) ile duygusal tepkilerin (rahatlama, hayal kırıklığı, aidiyet) birleşimi olarak şekillenir. Müşteri deneyiminin bütüncül doğasına ilişkin çerçeveler, deneyimin tekil hizmet anlarının mekanik toplamı değil aynı zamanda temas noktaları arasındaki süreklilik ve tutarlılık üzerinden oluşan bir “yolculuk çıktısı” olduğunu vurgular (Lemon & Verhoef, 2016). Bu bağlamda örneğin aynı fiziksel odada konaklayan iki misafirin deneyimi, bekleme süresinin nasıl yönetildiği, bir hizmet hatasının nasıl telafi edildiği veya çalışan davranışının hangi sembolik anlamla sunulduğu gibi etkileşimsel ayrıntılar nedeniyle keskin biçimde ayrışabilir. Nitekim algılanan hizmet kalitesinin çok boyutlu yapısını ele alan yaklaşımlar, misafirin değerlendirmesinin yalnızca teknik çıktılara değil, etkileşim kalitesi (iletişim, nezaket, güven verme) ve hizmet çevresinin (düzen, atmosfer, ipuçları) birlikte ürettiği üst düzey bir algıya dayandığını ortaya koymaktadır (Brady & Cronin, 2001). Dolayısıyla bu yapısal dinamikler, liderliği yalnızca yön belirleyen bir üst yönetim pratiği olmaktan çıkararak hizmet kültürünü normlara dönüştüren, çalışan davranışlarının anlam üretim boyutunu (ne yapılacağından çok “nasıl ve hangi duygusal tonla” yapılacağını) şekillendiren ve temas noktaları boyunca deneyim tutarlılığını mümkün kılan bağlamsal bir örgütsel kapasite olarak konumlandırır ve başka bir deyişle liderlik, konaklamada prosedür uygulamasının ötesinde, deneyimi üreten mikro etkileşimlerin yönetişimini sağlayan kültürel bir mekanizma hâline gelir.

Hizmetin eşzamanlı üretim ve tüketim niteliği, konaklama işletmelerinde kalite kontrolün üretim öncesi test ve düzeltme mekanizmalarıyla güvence altına alınamayacağını göstermektedir. Zira hizmet performansı, misafir ile çalışan arasındaki etkileşim anında ortaya çıkar ve aynı anda değerlendirilir. Bu özellik, hizmet hatalarının yalnızca operasyonel bir aksama değil, aynı zamanda algısal bir kırılma yaratma potansiyeline sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Grönroos, 1984). Özellikle yoğun temas noktalarında, örneğin check-in sürecinde yaşanan kısa süreli bir iletişim eksikliği teknik kalite kusursuz olsa dahi, işlevsel kalite boyutundaki aksama misafirin toplam deneyim değerlendirmesini olumsuz etkileyebilir. Hizmet kalitesinin teknik ve işlevsel boyutlar üzerinden şekillendiğini savunan yaklaşımlar, etkileşim sürecinin deneyim algısında merkezi bir rol oynadığını vurgulamaktadır (Grönroos, 1984; Rust & Oliver, 1994). Bununla birlikte hizmet karşılaşmalarının (service encounters) yapısal doğası, her etkileşimin benzersiz bağlamsal değişkenler içerdiğini ve bu nedenle performansın heterojenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır (Bitner, 1990). Aynı standart prosedür, farklı

vardiyalarda veya farklı çalışanların yorumlarıyla farklı biçimde icra edilebilir, bu durum liderliği katı standartlaştırma ile bağlamsal esneklik arasında dinamik bir denge kurmaya zorlar. Nitekim hizmet işletmelerinde çalışan güçlendirme (empowerment) uygulamalarının hizmet kurtarma ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi, mikro düzeyde “an yönetimi” kapasitesinin örgütsel olarak inşa edilmesi gerektiğini göstermektedir (Bowen & Lawler, 1992). Dolayısıyla konaklama bağlamında liderlik, yalnızca stratejik yön belirleme değil, kritik temas anlarında doğru davranış kalıplarının sergilenmesini mümkün kılan kültürel normların, yetkilendirme mekanizmalarının ve durumsal karar alma kapasitesinin geliştirilmesini içeren bağlamsal bir yönetim süreci olarak değerlendirilmelidir.

Konaklama işletmelerinin operasyonel yapısı, liderliği doğrusal bir fonksiyonel kontrol mekanizmasından çıkararak, yüksek karşılıklı bağımlılık içeren bir hizmet sistemi perspektifiyle ele almayı gerektirir. Ön büro, kat hizmetleri, yiyecek-ıçecek, teknik servis ve gelir yönetimi gibi birimler yapısal olarak ayrılmış olsa da, misafir deneyiminin üretimi bu birimlerin süreçsel entegrasyonuna dayanır. Hizmet işletmelerinde değer yaratımının iç süreç kalitesi ile dış müşteri memnuniyeti arasında zincirleme bir ilişki kurduğu “service profit chain” yaklaşımı, departmanlar arası koordinasyonun nihai finansal performansa kadar uzanan bir etki yarattığını ortaya koymaktadır (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994). Özellikle konaklama sektöründe gelir yönetimi uygulamaları kapasite optimizasyonu ve doluluk artışı hedeflerken, bu kararların operasyonel iş yükü ve hizmet akışıyla uyumlu biçimde bütünleştirilmemesi durumunda kalite algısında aşınma meydana gelebilmektedir (Kimes, 1989). Bu durum, örgütü bağımsız performans siloları üzerinden değil, süreçler arası etkileşim ağı üzerinden değerlendirmeyi zorunlu kılar. Hizmet örgütlerinde çapraz fonksiyonel entegrasyonun performans ve yenilik çıktıları üzerindeki etkisi, yatay koordinasyon kapasitesinin stratejik önemini vurgulamaktadır (De Jong & Den Hartog, 2007). Dolayısıyla konaklama bağlamında liderlik, yalnızca dikey hiyerarşik denetim değil departmanlar arası bilgi akışını düzenleyen, operasyonel kararların deneyim üzerindeki dolaylı etkilerini öngörebilen ve küçük bir handover hatasının dahi bütüncül algıyı zedelemesini engelleyebilen sistem düşüncesi temelli bir entegrasyon yetkinliği olarak konumlanmaktadır.

İnsan kaynağı gerçekliği, konaklama işletmelerinde liderliğin kapsamını operasyonel denetimin ötesine taşıyan yapısal bir belirleyendir. Yüksek işgücü devri, mevsimsellik ve geçici istihdamın yaygınlığı örgütsel bilginin sürekliliğini zayıflatmakta ve hizmet standardizasyonunu kırılgan hâle getirmektedir. Bu durum, liderliği yalnızca performans göstergelerini izleyen bir kontrol mekanizması olmaktan çıkarıp hızlı sosyalizasyonu tasarlayan, kurumsal değerleri gündelik hizmet pratiklerine tercüme eden ve aidiyeti yeniden üreten bir örgütsel kapasiteye dönüştürmektedir. Turizm ve konaklama sektöründe insan kaynaklarına ilişkin yapısal sorunların özellikle istikrarsız istihdam, nitelikli işgücünü elde tutma güçlüğü ve dalgalı emek piyasası dinamiklerinin hizmet kalitesi ve rekabet gücü üzerinde doğrudan ve kalıcı etkiler yarattığı literatürde açık biçimde ortaya konmuştur (Baum, 2015). Dolayısıyla liderlik, bu kırılgan yapıda kurumsal hafızayı sürdürülebilir kılacak bilgi aktarım mekanizmalarını ve değer temelli kültürel bütünlüğü bilinçli biçimde inşa etmek durumundadır. Buna ek olarak, çok kültürlü ekip kompozisyonları ve kuşaklar arası farklılıklar, motivasyon kaynaklarını, geri bildirim beklentilerini, otorite algılarını ve iş-yaşam dengesi anlayışlarını çeşitlendirmektedir. Özellikle X, Y ve Z kuşakları arasında iş değerleri ve tutumlar bakımından anlamlı

farklılıklar bulunduğu bu farklılıkların yönetim pratikleriyle uyumlu biçimde ele alınmadığında örgütsel gerilim üretebildiği, ancak uygun liderlik ve insan kaynakları uygulamalarıyla kapsayıcı bir çalışma iklimine ve performans artışına dönüştürülebileceği gösterilmiştir (Gursoy et al., 2013). Bu çerçevede liderliğin temel işlevi, farklılıkları bastırmak değil, süreç disiplinini korurken esnek, kuşaklara duyarlı ve kültürel olarak kapsayıcı uygulamalar geliştirmek suretiyle çeşitliliği üretken bir sinerji alanına dönüştürmektir.

Tüm bu yapısal dinamikler, misafir deneyiminin doğrusal ve mekanik bir hizmet akışından ziyade, birbirine eklenmiş temas noktalarının oluşturduğu dinamik bir “deneyim ekosistemi” içinde üretildiğini göstermektedir. Rezervasyonla başlayan, varış ritüelleriyle biçimlenen, konaklama süresince çok katmanlı mikro etkileşimlerle derinleşen ve çıkış sonrası geri bildirimle tamamlanan misafir yolculuğunda her temas noktası, deneyimin bilişsel değerlendirmesini ve duygusal tonunu aynı anda şekillendiren bir anlam üretim alanıdır. Hizmet literatüründe “gerçek anları” olarak tanımlanan bu kritik temaslar, teknik doğruluk kadar sembolik değer de taşır; karşılama dilinin sıcaklığı, bir gecikmenin açıklanma biçimi, yanıt hızının tutarlılığı ya da bir hatanın telafi süreci, misafirin zihninde bütüncül deneyime ilişkin şematik bir çerçeve oluşturur (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990). Bu nedenle deneyimin belirleyicisi çoğu zaman yüksek sermaye yatırımları değil empatik iletişim, zamanında geri dönüş ve bağlama duyarlı küçük jestlerdir. Özellikle overbooking gibi operasyonel krizler, salt kapasite yönetimi problemi olmaktan çıkar, iletişim tonu, alternatif çözümün niteliği ve gösterilen saygı düzeyi üzerinden algı yönetimine dönüşür. Hizmet kurtarma literatürü, etkili ve adil biçimde yürütülen telafi süreçlerinin memnuniyetsizliği yalnızca azaltmakla kalmayıp, kimi durumlarda başlangıçtaki deneyimden daha yüksek bir güven ve sadakat düzeyi üretebildiğini göstermektedir (Smith, Bolton, & Wagner, 1999). Dolayısıyla liderlik, çalışanların kritik anlarda bağlamsal karar alabilmesini, inisiyatif kullanabilmesini ve hizmet kurtarma uygulamalarını tutarlı biçimde hayata geçirebilmesini mümkün kılan kültürel ve yapısal zemini inşa etmeyi gerektirir. Yetkilendirme, hızlı geri bildirim döngüleri, açık iletişim kanalları ve öğrenmeye dayalı hata analiz sistemleri, bu zeminin kurumsal sürekliliğini sağlayan temel araçlardır.

Bu yapısal dinamikler bütüncül biçimde ele alındığında, konaklama sektöründe liderlik, hizmetin eşzamanlı üretim-tüketim doğası, operasyonel entegrasyon gereklilikleri, insan kaynağı çeşitliliği ve deneyim yönetimi pratikleri arasındaki karmaşık etkileşimi düzenleyen sistemsel bir kapasite olarak konumlanmaktadır. Hizmetin soyutluk, heterojenlik ve ayrılmazlık özellikleri, liderliği yalnızca hedef belirleyen bir üst yönetim fonksiyonu olmaktan çıkarıp, süreç mimarisini tasarlayan, yatay bilgi akışını kurumsallaştıran, psikolojik güvenliği tesis eden ve örgütsel öğrenmeyi teşvik eden bir koordinasyon mekanizmasına dönüştürür. Nitekim hizmet iklimi ve içsel hizmet kalitesine ilişkin çalışmalar, liderliğin ve örgütsel uygulamaların çalışan davranışları üzerinden müşteri algısına ve finansal performansa uzanan çok katmanlı bir etki zinciri yarattığını göstermektedir. Benzer biçimde, hizmet kârlılık zinciri yaklaşımı çalışan memnuniyeti, hizmet yönelimi ve operasyonel tutarlılık gibi ara çıktılar ile misafir memnuniyeti, sadakat ve gelir performansı arasında sistematik ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır (Heskett et al., 1994). Bu çerçevede liderlik hizmet tutarlılığı, karar alma çevikliği ve operasyonel esneklik gibi ara çıktıları üreten bir “örgütsel ara yüz” işlevi görür. Psikolojik güvenlik ortamı altında çalışanların inisiyatif kullanabilmesi ve departmanlar arası koordinasyonun kesintisiz sağlanması, özellikle değişken talep koşullarında kurumsal

dayanıklılığı artıran kritik faktörlerdir. Sonuçta misafir memnuniyeti, çevrimiçi itibar puanları, tekrar ziyaret oranı ve finansal performans gibi somut göstergeler doğrudan tekil bir uygulamanın değil, liderliğin tasarladığı bu bütünleşik örgütsel mimarinin yansımalarıdır. Dolayısıyla konaklama sektöründe liderlik, yön gösteren bir otorite figüründen ziyade deneyimin tasarımını, tutarlı icrasını ve sürdürülebilir rekabet avantajını mümkün kılan merkezi bir sistem kurucu kapasite olarak değerlendirilmelidir.

2. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları ve Konaklama İşletmelerinde Uyarlanması

Küresel ölçekte yoğunlaşan rekabet, dijital ara-yüzlerin (OTA'lar, çevrimiçi itibar platformları, veri temelli gelir yönetimi vb.) hizmet tasarımı ve sunumuna nüfuz etmesi, talebin giderek daha oynak ve öngörülmesi güç bir hâl alması ve aynı anda sürdürülebilirlik beklentilerinin kurumsal performans ölçütlerine eklenmesi, konaklama sektöründe liderliği klasik hiyerarşik "komuta-kontrol" mantığının belirgin biçimde ötesine taşımıştır (Buhalis, O'Connor, & Leung, 2023). Konaklama hizmetinin yüksek temas yoğunluğu ve deneyimin ilişkisellik üzerinden üretilen doğası, liderliği yalnızca hedef belirleyen bir strateji işlevi olmaktan çıkarıp, süreçleri uçtan uca kurgulayan, departmanlar arası bağımlılıkları yöneten, standartlaşma ile kişiselleştirme gerilimini dengede tutan ve insan etkileşimini kurumsal bir "tasarım problemi" olarak ele alan sistemsel bir kapasiteye dönüştürmektedir. Nitekim hizmetlerin doğasına içkin belirsizlik ve değişkenlik (özellikle eşzamanlı üretim-tüketim ve performansın bağlama duyarlılığı) hem hizmet tutarlılığını hem de kalite algısının yönetimini güçleştirir bu nedenle liderliğin odağı, yalnızca çıktıları izlemekten çok, kaliteyi üreten örgütsel koşulları (koordinasyon, iletişim, rol netliği, öğrenme ve kültür) inşa etmeye doğru genişler (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985). Bu çerçevede çağdaş liderlik yaklaşımları, hizmet kalitesi-çalışan deneyimi-misafir memnuniyeti hattında doğrusal olmayan ve çok katmanlı biçimde işleyen ilişkileri açıklamak için analitik bir mercekle sunar liderliği, rekabetçi ortamda deneyimin tutarlı icrasını mümkün kılan "örgütsel mimari"nin kurucu unsuru olarak yeniden konumlandırır.

Konaklama işletmeleri, çok kültürlü ve çoğu zaman geçici işgücü yapısı, mevsimsellik kaynaklı talep dalgalanmaları, yüksek işgücü devri ve eşzamanlı yürütülmesi gereken operasyonel süreçlerin karmaşıklığı ile karakterize edilmektedir. Bu yapısal özellikler, liderliği yalnızca hiyerarşik otorite ve performans denetimi üzerinden tanımlayan statik modelleri açıklayıcı olmaktan uzaklaştırmaktadır. Turizm sektöründe insan kaynaklarına ilişkin kronik sorunların özellikle yüksek devir oranı ve istihdam istikrarsızlığının hizmet kalitesi ve örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde doğrudan etkiler yarattığı gösterilmektedir (Baum, 2015). Bu bağlamda liderlik, teknik koordinasyonun ötesinde psikolojik güvenliğin tesis edilmesini, departmanlar arası entegrasyonun güçlendirilmesini ve örgütsel öğrenmenin kurumsallaştırılmasını içeren çok boyutlu bir kapasite olarak yeniden tanımlanmalıdır. Özellikle psikolojik güvenlik ikliminin, çalışanların sesini yükseltebilmesi, hata bildirebilmesi ve bağlamsal kararlar alabilmesi açısından kritik olduğu bunun da hizmet tutarlılığı ve yenilik kapasitesiyle ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Edmondson, 1999). Dolayısıyla çağdaş liderlik yaklaşımları, bireysel karizma veya pozisyonel güçten ziyade kültür inşası, yetkilendirme, etik yönetim ve kolektif öğrenme süreçlerini bütünleştiren sistemsel bir anlayışı temsil etmektedir.

Bu bölümde ele alınacak liderlik tipleri dönüşümcü, hizmetkâr ve etik odaklı perspektifler çerçevesinde konaklama işletmelerine uyarlanacaktır. Bu yaklaşımlar liderliği yalnızca bireysel özellikler veya hiyerarşik konum üzerinden değil hizmet kalitesini, çalışan davranışlarını ve misafir deneyimini bütüncül biçimde etkileyen sistemsel bir örgütsel

kapasite olarak kavramsallaştırmaktadır. Hizmet kâr zinciri yaklaşımı, çalışan memnuniyeti ve bağlılığının hizmet kalitesi aracılığıyla müşteri sadakatine ve finansal performansa uzanan yapısal bir ilişki ağı oluşturduğunu ortaya koyarak liderliğin bu zincirdeki belirleyici rolünü vurgulamaktadır (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994). Benzer biçimde, psikolojik güvenlik ve öğrenme odaklı iklimin ekip performansı ve yenilik kapasitesi üzerindeki etkisi, liderliğin kültürel ve davranışsal ara mekanizmalar üzerinden somut çıktılara dönüştüğünü göstermektedir (Edmondson, 1999). Bu doğrultuda amaç, liderliği yalnızca üst yönetim pratiği olarak değil, misafir deneyiminin tasarımı ve tutarlı icrasını mümkün kılan, çalışan bağlılığını güçlendiren ve değişken talep koşulları altında kurumsal dayanıklılığı sürdürülebilir kılan merkezi bir örgütsel mimari olarak konumlandırmaktır.

2.1. Dönüşümcü Liderlik ve Konaklama Sektörü

Dönüşümcü liderlik, örgütsel vizyonu “stratejik belgelerde kalan” bir niyet beyanı olmaktan çıkarıp, konaklama işletmesinin gündelik hizmet pratiklerinde (karşılama dili, hizmet temposu, sorun çözme biçimi, departmanlar arası koordinasyon ve hizmet kurtarma standartları gibi) gözlemlenebilir davranış örüntülerine dönüştürmeyi hedefleyen bir liderlik yaklaşımıdır. Bu modelde lider, ortak anlam ufku kurarak çalışanları yalnızca hedeflere değil, hizmetin “neden”ine bağlar böylece hizmet sunumu prosedürel uyumun ötesine geçerek değer temelli bir deneyim üretimi mantığıyla icra edilir. Konaklama bağlamında bu dönüşümün kritik yönü, liderliğin soyut “kültür” söylemini operasyonel düzleme tercüme ederek inovasyon iklimini, çalışan tatminini ve yaratıcı katkıyı beslemesidir nitekim beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yürütülen ampirik bulgular, dönüşümcü liderliğin inovasyon iklimini güçlendirdiğini ve çalışan yaratıcılığı ile iş tatmini gibi hizmet kalitesinin insan kaynağı temelli öncüllerini anlamlı biçimde desteklediğini göstermektedir (Mohamed, 2016). Aynı zamanda dönüşümcü liderlik, hizmet hatalarının kaçınılmaz olduğu yüksek temaslı hizmet sistemlerinde “hizmet kurtarma” kapasitesinin de önemli bir belirleyicisidir: ön saftaki çalışanların duygusal emek stratejilerini (derinlemesine rol yapma vs. yüzeysel rol yapma) etkileyerek, hizmet aksaklıklarının nasıl telafi edildiğini ve misafir algısının nasıl yeniden kurulduğunu biçimlendirir, iki farklı kültürde yürütülen bulgular, dönüşümcü liderliğin hizmet kurtarma performansını pozitif yönde ilişkilendirdiğini ve bu ilişkinin duygusal emek üzerinden işlediğini ortaya koymaktadır (Luo et al., 2019). Dolayısıyla konaklama sektöründe dönüşümcü liderlik, hizmeti “iş akışı” olmaktan çıkarıp, kültür-duygu yönetimi-operasyonel koordinasyon üçlüsü üzerinden tutarlı, anlamlı ve dayanıklı bir misafir deneyimine dönüştüren stratejik bir örgütsel kapasite olarak konumlanır.

Konaklama işletmelerinde vizyonun etkisi, kurumsal söylemin ötesine geçerek misafir deneyiminin her temas noktasında davranışsal karşılık bulduğunda anlam kazanır. “Hizmet mükemmeliyeti” ya da “kişiselleştirilmiş deneyim” gibi kavramlar, eğitim sistemleri, performans ölçütleri ve ödüllendirme mekanizmalarıyla kurumsal olarak hizalanmadığı sürece retorik düzeyde kalma riski taşır. Hizmet kâr zinciri yaklaşımı, içsel hizmet kalitesi ve çalışan memnuniyetinin müşteri memnuniyeti ve sadakati aracılığıyla finansal performansa uzanan yapısal bir ilişki ağı oluşturduğunu ortaya koyarak, vizyonun örgütsel sistemler yoluyla somutlaşması gerektiğini göstermektedir (Heskett et al., 1994). Benzer biçimde, hizmet iklimi araştırmaları, hizmet odaklı politika ve uygulamaların çalışan alguları üzerinden müşteri deneyimine yansıdığını ve örgütsel iklimin kalite algısının güçlü bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır (Schneider, White, & Paul, 1998). Konaklama bağlamında dönüşümcü liderlik, vizyonu gündelik yönetim

pratiklerine entegre ederek çalışanların yaptıkları işi daha geniş bir anlam çerçevesine yerleştirmelerini sağlar, bu durum görev algısını teknik icradan değer üretimine dönüştürür. Nitekim dönüşümcü liderliğin hizmet performansı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar, liderin ilham verici yöneliminin ve bireysel destek davranışlarının çalışan hizmet davranışlarını anlamlı biçimde güçlendirdiğini göstermektedir (Tracey & Hinkin, 1998). Dolayısıyla oda temizliği, resepsiyon işlemi ya da servis sunumu gibi operasyonel faaliyetler, yalnızca prosedürel görevler değil misafirin konfor, güven ve değer algısını şekillendiren sembolik eylemler hâline gelir. Liderliğin kurucu etkisi, vizyonun kültürel hizalanma, performans sistemleri ve hizmet iklimi üzerinden deneyimin tutarlı icrasına dönüştürülebilmesinde ortaya çıkar.

Bu yaklaşım, özellikle marka yenileme, yeniden konumlandırma veya hizmet standardı dönüşümü gibi örgütsel kimlik ve operasyonel süreçlerin eşzamanlı biçimde yeniden yapılandırıldığı dönemlerde konaklama işletmeleri açısından stratejik önem taşır. Bu tür değişim süreçlerinde temel mesele yalnızca yeni prosedürlerin uygulanması değil, çalışanların değişimi nasıl anlamlandırdığıdır. Dönüşümcü liderlik, belirsizlik ortamında yön ve anlam üreterek çalışanların değişimi tehdit değil, gelişim fırsatı olarak algılamalarını destekler, bu süreçte vizyoner iletişim, bireysel destek ve değer temelli yönlendirme temel araçlar olarak öne çıkar (Bass & Riggio, 2006). Konaklama sektöründe hizmet üretiminin yüksek temaslı ve ilişkisel doğası dikkate alındığında, çalışanların değişime yönelik algısı doğrudan misafir deneyiminin tutarlılığına ve marka vaadinin sahnelenme biçimine yansır.

Ayrıca dönüşümcü liderlik, marka kültürünün içselleştirilmesini ve çalışan davranışlarıyla hizalanmasını sağlayarak değişim dönemlerinde örgütsel bütünlüğü koruyan bir bağlayıcı mekanizma işlevi görür. İçsel markalama literatürü, çalışanların marka değerleriyle özdeşleşmesinin hizmet tutarlılığı ve müşteri algısı üzerinde anlamlı etkiler yarattığını göstermektedir (Punjaisri & Wilson, 2011). Konaklama bağlamında yapılan çalışmalar ise dönüşümcü liderliğin etkili yönetsel uygulamalarla birlikte ele alındığında çalışan performansı, bağlılık ve hizmet kalitesi üzerinde güçlü sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır (Tracey & Hinkin, 1998). Dolayısıyla dönüşümcü liderlik, değişim baskısı altında marka kültürünü koruyan, çalışan bağlılığını güçlendiren ve hizmet deneyiminin tutarlı icrasını sağlayarak sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilen stratejik bir örgütsel kapasite olarak değerlendirilebilir.

2.2. Hizmetkâr Liderlik ve Konaklama Sektörü

Hizmetkâr liderlik, liderliğin temel amacını örgütsel çıktılardan önce çalışanların gelişimini, iyilik hâlini ve potansiyelini gerçekleştirmeyi önceleyen normatif bir yaklaşım olarak tanımlar, bu modelde otorite, hiyerarşik konumdan değil, destekleyici davranışlardan ve hizmet etme pratiğinden türetilir (Greenleaf, 1977). Kuramsal olarak hizmetkâr liderlik, güç paylaşımı, empati, etik duyarlılık ve çalışan güçlendirme gibi boyutlar üzerinden örgütsel bağlılık ve güven iklimini besler (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008). Konaklama sektöründe ön safta çalışan personelin misafir deneyimini doğrudan şekillendirdiği düşünüldüğünde, liderliğin çalışan merkezli bu yaklaşımı stratejik bir önem kazanır. Nitekim hizmetkâr liderliğin, çalışanların hizmet yönelimi ve performansı üzerinde pozitif etkiler yarattığı bu etkinin ise psikolojik güçlenme ve örgütsel özdeşleşme gibi ara mekanizmalar üzerinden müşteri memnuniyetine yansıdığı ampirik olarak gösterilmiştir (Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010). Dolayısıyla konaklama işletmelerinde hizmetkâr liderlik, çalışan deneyimini güçlendirerek hizmet kalitesini

dolaylı fakat sistematik biçimde artıran ve misafir memnuniyetine uzanan bir etki zinciri üreten örgütsel bir kapasite olarak değerlendirilebilir.

Çalışan güçlendirme, hizmetkâr liderliğin operasyonalize edilmiş çekirdeğini oluşturur çünkü bu yaklaşımda liderlik, karar yetkisinin merkezileştirilmesinden ziyade ön safa dağıtılması ve çalışanların öz-etkinlik algısının artırılması üzerinden değer üretir. Özellikle konaklama işletmelerinde resepsiyon görevlisinin bir şikâyeti anında çözebilmesi ya da mutfak ekibinin özel bir talebi esnek biçimde karşılayabilmesi, yalnızca bireysel yetkinliğe değil, örgütün sağladığı yapısal ve psikolojik yetkilendirme iklimine bağlıdır. Yapısal güçlendirme (bilgiye erişim, kaynak tahsisi ve karar alanı) ile psikolojik güçlendirme (anlam, yetkinlik, özerklik ve etki algısı) arasındaki ilişkinin çalışan performansı ve hizmet davranışları üzerinde belirleyici olduğu ortaya konmuştur (Spreitzer, 1995). Bu çerçevede güçlendirme, bir “iyi niyet” söylemi değil, performans ve hizmet kalitesi üzerinde ölçülebilir sonuçlar doğuran örgütsel bir tasarım tercihidir.

Bununla birlikte, güçlendirme ancak psikolojik güvenlik iklimiyle desteklendiğinde sürdürülebilir hâle gelir. Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu ortamlarda çalışanlar hata yapma korkusu olmadan inisiyatif alabilir, sorunları görünür kılabilir ve bağlamsal kararlar üretebilir, bu durum özellikle hizmet kurtarma süreçlerinde hız ve etkililik sağlar (Edmondson, 1999). Konaklama bağlamında yapılan ampirik çalışmalar, güçlendirilmiş çalışanların hizmet kurtarma performansının ve müşteri memnuniyetinin anlamlı biçimde arttığını göstermektedir (Kartepe, 2013). Dolayısıyla çalışan güçlendirme ve psikolojik güvenlik, hizmetkâr liderliğin normatif iddiasını somut operasyonel çıktılara dönüştüren iki tamamlayıcı mekanizma olarak değerlendirilebilir, bu mekanizmalar aracılığıyla hizmet kalitesi, çalışan inisiyatifi ve misafir memnuniyeti arasında doğrudan bir etki zinciri kurulmaktadır.

Konaklama sektöründe yüksek işgücü devri, mevsimsellik ve yoğun duygusal emek gereksinimi, çalışan refahını yalnızca bireysel bir iyi oluş meselesi olmaktan çıkarıp stratejik bir örgütsel değişken hâline getirmektedir. Özellikle misafirle yüz yüze temasın yoğun olduğu hizmet ortamlarında çalışanların duygusal emek yükü, tükenmişlik riskini artırmakta ve bu durum hem hizmet kalitesini hem de örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyebilmektedir (Brotheridge & Grandey, 2002). Bu bağlamda hizmetkâr liderlik, çalışanların ihtiyaçlarını önceleyen ve destekleyici bir iklim yaratan yaklaşımıyla, tükenmişliği azaltıcı ve psikolojik dayanıklılığı artırıcı bir tampon mekanizma işlevi görebilir. Nitekim liderin empatik, güçlendirici ve adil tutumlarının çalışan bağlılığı ve iş doyumunu üzerinde anlamlı etkiler yarattığı bu etkilerin ise performans ve hizmet çıktılarıyla ilişkili olduğu gösterilmiştir (Liden et al., 2008).

Öte yandan, çalışan deneyimi ile misafir deneyimi arasındaki ilişkinin doğrusal değil fakat yapısal bir etkileşim zinciri içinde gerçekleştiği bilinmektedir. Hizmet kâr zinciri yaklaşımı, çalışan memnuniyeti ve bağlılığının hizmet değeri ve müşteri sadakati aracılığıyla finansal performansa yansıdığını ortaya koyarak, insan odaklı liderlik pratiklerinin ekonomik sonuçlar üretebildiğini göstermektedir (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994). Bu perspektiften bakıldığında hizmetkâr liderlik, yalnızca etik ya da normatif bir tercih değil, çalışan deneyimini güçlendirerek misafir memnuniyetini ve sektörel sürdürülebilirliği destekleyen stratejik bir yönetim kapasitesi olarak değerlendirilmelidir.

2.3 Etik Liderlik ve Konaklama Sektörü

Etik liderlik, adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve normatif tutarlılık ilkeleri üzerine inşa edilen liderin yalnızca karar sonuçlarından değil, karar süreçlerinden de sorumlu olduğu bir yönetim anlayışını ifade eder. Bu yaklaşımda lider, örgütsel değerleri davranışsal standartlara dönüştürerek hem model olur hem de etik sınırların kurumsal olarak içselleştirilmesini sağlar (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Konaklama sektörü, çok kültürlü işgücü yapısı, yoğun misafir etkileşimi, hizmet sırasında ortaya çıkan güç asimetrisi ve zaman baskısı altında alınan kararlar nedeniyle etik açıdan hassas bir bağlama sahiptir. Vardiya dağılımı, ücretlendirme, terfi kararları, müşteri şikâyetlerinin ele alınışı veya kriz anlarında fiyatlandırma stratejileri gibi uygulamalar, yalnızca operasyonel değil aynı zamanda etik boyut taşır. Bu nedenle etik liderlik, konaklama işletmelerinde yalnızca kurumsal imajı koruyan bir unsur değil, operasyonel istikrarın ve örgütsel güvenin temel belirleyicilerinden biridir. Etik liderliğin çalışanların örgütsel güveni, adalet algısı ve iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığı, bunun da sapkın davranışları azalttığı ve performansı güçlendirdiği gösterilmiştir (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Salvador, 2009). Hizmet üretiminin insan etkileşimine dayalı olduğu sektörlerde etik iklimin zayıflaması, yalnızca çalışan bağlılığını değil, doğrudan misafir deneyimini de olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla konaklama bağlamında etik liderlik, değer temelli yönetim mekanizmaları aracılığıyla hem çalışan refahını hem de hizmet kalitesini koruyan, uzun vadeli rekabet avantajını destekleyen yapısal bir kapasite olarak değerlendirilmelidir.

Adil vardiya planlaması, performans değerlendirmelerinde şeffaf ve eşitlikçi kriterlerin uygulanması ile taciz ve ayrımcılığa karşı sıfır tolerans politikalarının kurumsallaştırılması, etik liderliğin normatif söylemden operasyonel pratiğe taşındığı somut alanlardır. Bu uygulamalar, çalışanların dağıtımsal ve prosedürel adalet algısını şekillendirir, adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde ise güven, bağlılık ve performans düzeylerinin anlamlı biçimde arttığı gösterilmiştir (Colquitt et al., 2001). Konaklama sektöründe vardiya yoğunluğu, sezonluk istihdam ve performans baskısı gibi faktörler düşünüldüğünde, adaletin sistematik biçimde tesis edilmemesi çalışan tükenmişliğini ve işten ayrılma niyetini güçlendirebilir. Bu nedenle etik liderlik, insan kaynakları süreçlerini değer temelli yönetimle bütünleştirerek örgütsel istikrarı destekler. Öte yandan, etik standartların yalnızca içsel işleyişte değil, misafir ilişkilerinde de korunması kritik öneme sahiptir. Fiyatlandırma şeffaflığı, şikâyetlerin adil ve tutarlı biçimde ele alınması, veri gizliliğine saygı ve hizmet kurtarma süreçlerinde dürüst iletişim marka güvenilirliğini doğrudan etkileyen unsurlardır. Hizmet bağlamında algılanan adaletin müşteri memnuniyeti ve tekrar satın alma niyeti üzerinde güçlü etkileri olduğu ortaya konmuştur (Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998). Dijitalleşmenin yoğun olduğu konaklama sektöründe bu etki, çevrimiçi değerlendirmeler ve elektronik ağızdan ağıza iletişim yoluyla hızla yayılmaktadır. Dolayısıyla etik liderlik, yalnızca içsel güven iklimini güçlendiren bir mekanizma değil, marka itibarı, çevrimiçi puanlamalar ve uzun vadeli rekabet avantajı üzerinde doğrudan belirleyici olan stratejik bir yönetim kapasitesidir.

Konaklama işletmelerinde etik liderlik, özellikle kriz anlarında görünür ve ölçülebilir hâle gelir, çünkü bu anlar, kararların yalnızca operasyonel rasyonaliteyle değil, değer temelli muhakemeye sınındığı eşiklerdir. Overbooking uygulamaları, dinamik fiyatlandırma stratejileri ya da müşteri şikâyetlerinin ele alınış biçimi, kısa vadeli gelir optimizasyonu ile adalet ve şeffaflık ilkeleri arasındaki gerilimi somutlaştırır. Hizmet bağlamında algılanan adaletin (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel boyutlarıyla) müşteri

memnuniyeti ve tekrar tercih niyeti üzerinde belirleyici olduğu gösterilmiştir, özellikle hizmet aksaklıklarında adil ve saygılı bir telafi süreci, güvenin yeniden inşasında kritik rol oynar (Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998). Bu nedenle kriz yönetimi, teknik bir düzeltme sürecinden ziyade etik bir konumlanma pratiğidir.

Öte yandan, etik liderliğin etkisi yalnızca müşteri tarafında değil, örgüt içinde de hissedilir. Liderin tutarlı ve değer temelli duruşu, çalışanların etik iklim algısını güçlendirir, bu da güven, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif sonuçlar doğurur (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Konaklama sektöründe hizmet kalitesinin büyük ölçüde ön saftaki çalışanların kararlarına bağlı olduğu düşünöldüğünde, etik iklimin zayıflaması doğrudan misafir deneyimine yansiyabilir. Dolayısıyla etik liderlik, kriz anlarında alınan kararların uzun vadeli marka sermayesi üzerindeki etkisini gözetken, kısa vadeli finansal kazanımlar ile sürdürülebilir itibar arasındaki dengeyi kurabilen stratejik bir yönetim kapasitesi olarak değerlendirilmelidir.

3. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, konaklama sektöründe liderliğin yalnızca “yön verme ve kontrol” işleviyle sınırlandırılarak üst yönetim düzeyinde konumlandırılmasının kuramsal ve pratik açıklayıcılığının yetersiz kaldığını ve aksine liderliğin, deneyimi üreten hizmet sisteminin dokusuna nüfuz etmiş kurucu bir örgütsel kapasite olarak kavramsallaştırılması gerektiğini ileri sürmektedir. Konaklama işletmelerinde değer, fiziksel altyapıdan ya da maddi çıktılardan ziyade, misafir ile çalışan arasındaki etkileşimlerde, yüksek temas yoğunluğu ve zaman baskısı altında şekillenen mikro karşılaşmalar içinde anlık olarak inşa edilir. Bu yapısal gerçeklik, kaliteyi yalnızca prosedürel standartların tanımlanması yoluyla güvence altına alma yaklaşımını yetersiz kılar ve asıl belirleyici olan, bu standartların her temas noktasında aynı duygusal ton, aynı ilişki mantığı ve aynı davranış tutarlılığıyla yeniden üretilebilmesidir. Bu bağlamda liderlik, stratejik niyeti operasyonel davranış kalıplarına tercüme eden, örgütsel kültürü normatif çerçeveler aracılığıyla somut hizmet pratiklerine dönüştüren ve deneyim tutarlılığını süreklilik içinde yeniden üreten bir sistem kurucu ara yüz işlevi görmektedir. Böylece liderlik, soyut vizyon beyanlarının ötesine geçerek, deneyimin tasarımını ve icrasını birbirine bağlayan dinamik bir örgütsel mimari olarak anlam kazanmaktadır.

Dönüşümcü liderlik, konaklama sektöründe vizyon üretmekten ziyade vizyonu hizmetin mikro anlarında görünür kılma kapasitesi üzerinden anlam kazanır. Emek yoğun ve yüksek temaslı bir hizmet sisteminde stratejik yönelimin değeri, ancak ön bürodan kat hizmetlerine, yiyecek-içecekten misafir ilişkilerine kadar tüm temas noktalarında ortak bir anlam çerçevesi ve davranış tutarlılığı üretebildiği ölçüde ortaya çıkar. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik, soyut hedefleri operasyonel dile tercüme eden, hizmet mükemmeliyeti, kişiselleştirme ya da deneyim farklılaştırması gibi kavramları performans sistemleri, eğitim pratikleri ve geri bildirim mekanizmalarıyla hizalayarak gündelik hizmet davranışlarına dönüştüren bir kültürel kurucu işlev görür. Özellikle belirsizlik, marka yenileme ya da süreç dönüşümü dönemlerinde liderin ilham verici yönelimi ve değer temelli çerçeve sunumu, çalışanların değişimi tehdit değil gelişim alanı olarak anlamlandırmasını sağlar ve bu durum hizmet tutarlılığını ve deneyim kalitesini doğrudan etkiler. Sonuç olarak dönüşümcü liderlik, konaklama işletmelerinde strateji ile sahneleme arasındaki mesafeyi kapatan kültür, duygu yönetimi ve operasyonel entegrasyon üzerinden sürdürülebilir rekabet avantajı üreten merkezi bir örgütsel kapasite olarak konumlanmaktadır.

Hizmetkâr liderlik, konaklama bağlamında normatif bir “iyi niyet” söylemi olarak kaldığında sınırlı etki üretir ve ancak operasyonel tasarımın parçası hâline geldiğinde stratejik değer kazanır. Ön safta inisiyatif kullanımı, bağlamsal karar alma esnekliği ve etkili hizmet kurtarma kapasitesi, yalnızca bireysel yetkinliklere değil, çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissettikleri ve yetkilendirmenin yapısal olarak desteklendiği bir örgütsel iklime bağlıdır. Bu çerçevede güçlendirme, basit bir görev devri pratiğinden ibaret değildir, bilgiye erişim, kaynak kullanımı, karar alanlarının netliği ve hata sonrası öğrenmeyi mümkün kılan güven temelli bir ortamın bütüncül tasarımını içerir. Konaklama hizmetinin eşzamanlı üretim-tüketim niteliği dikkate alındığında, hizmet hataları yapısal olarak kaçınılmazdır ve belirleyici olan, bu hataların salt “telafi” edilmesi değil, misafir algısında güveni yeniden inşa edecek biçimde anlamlandırılmasıdır. Bu nedenle hizmetkâr liderlik, çalışan refahını ikincil bir çıktı olarak değil, hizmet kalitesinin, deneyim tutarlılığının ve kurumsal güvenilirliğin ön koşulu olarak konumlandırıldığında, çalışan deneyiminden misafir memnuniyetine uzanan tutarlı ve sürdürülebilir bir etki zinciri üretmektedir.

Etik liderlik, konaklama sektöründe sıklıkla “kurumsal imaj” söylemine indirgenmekte, oysa etik, operasyonel istikrarın ve uzun vadeli marka sermayesinin kurucu değişkenlerinden biridir. Hizmetin yüksek temas yoğunluğu, güç asimetrisi ve zaman baskısı altında üretildiği bu bağlamda, vardiya dağılımında adalet, terfi ve performans değerlendirmelerinde şeffaflık, ayrımcılık ve tacize karşı sıfır tolerans, şikâyetlerin tutarlı ve saygılı biçimde ele alınması ile fiyatlandırma kararlarının gerekçelendirilebilirliği, etik liderliğin normatif düzlemde operasyonel pratiğe taşındığı temel alanları oluşturur. Özellikle overbooking uygulamaları, dinamik fiyatlandırma stratejileri ve kriz anlarında yürütülen telafi süreçleri, gelir optimizasyonu ile adalet ve saygı ilkeleri arasındaki gerilimi görünür kılar. Bu eşiklerde etik liderlik, kısa vadeli finansal kazanımların uzun vadeli güven, sadakat ve itibar kaybına dönüşmesini engelleyen bir sınır çizme ve tutarlılık üretme kapasitesi olarak işlev görür. Etik tutarlılığın zayıfladığı ortamlarda yalnızca çalışan bağlılığı değil, misafir algısı ve çevrimiçi itibar da hızla aşınır, zira dijital kamusal alan, etik sapmaları hem görünür hem de kalıcı hâle getirmektedir. Bu nedenle konaklama bağlamında etik liderlik, imaj yönetiminin ötesinde, kurumsal güvenilirliği ve sürdürülebilir rekabet avantajını taşıyan stratejik bir yönetim mimarisi olarak değerlendirilmelidir.

Bu bölümün yönetsel düzleme taşınan temel çıkarımı, konaklama işletmelerinde sürdürülebilir performansın tekil uygulamaların mükemmelliğinden değil, bu uygulamaları tutarlı biçimde yeniden üretebilen örgütsel tasarımın niteliğinden beslendiğidir. Dolayısıyla liderliğin etkinliği yalnızca doluluk, gelir ya da memnuniyet skorları gibi sonuç göstergeleriyle değil, bu sonuçları sistematik olarak üreten ara mekanizmaların tasarımı ve işlerliği üzerinden değerlendirilmelidir. Vizyonun eğitim, performans değerlendirme ve ödül sistemleriyle yapısal olarak hizalanması, yatay koordinasyonun “handover” protokolleri, çapraz briefingler ve anlık geri bildirim döngüleri aracılığıyla rutinleştirilmesi ve güçlendirme ile psikolojik güvenliğin birlikte kurgulanarak inisiyatif sınırlarının netleştirilmesi ve hata sonrası öğrenmenin kurumsallaştırılması, etik risk alanlarının ise politika, denetim ve yaptırım mekanizmalarıyla yönetim çerçevesine bağlanması bu tasarımın kurucu omurgasını oluşturur. Bu omurga inşa edildiğinde hizmet tutarlılığı bireysel çaba ya da tesadüfi uyumun değil, örgütün kendi yapısal mantığının doğal ve öngörülebilir bir çıktısı hâline

gelir ve böylece performans, kırılğan başarı anlarından ziyade sistematik üretim kapasitesi üzerinden sürdürülebilirlik kazanır.

Geleceğe dönük tartışma açısından bu metnin kavramsal bütünlüğü güçlü bir çerçeve sunmakla birlikte, konaklama sektöründeki uygulama bağlamlarının çeşitliliği liderliğin tek tip ve evrensel bir formülle taşınamayacağını açık biçimde göstermektedir. Şehir otelleri ile resort işletmeleri arasında hizmet ritmi, müşteri segmentasyonu, temas yoğunluğu ve operasyonel bağımlılık düzeyleri farklılaşmakta ve zincir yapılar ile bağımsız işletmelerde standardizasyon ile bağlamsal esneklik arasındaki denge farklı kurumsal mantıklar üzerinden şekillenmektedir. Mevsimsel istihdamın belirgin olduğu yapılarda ise sosyalizasyon, kültür aktarımı ve hizmet normlarının hızlı içselleştirilmesi ayrı bir örgütsel tasarım problemi olarak ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak dijital platformların, çevrimiçi itibar sistemlerinin ve veri temelli gelir yönetimi uygulamalarının belirlediği yeni rekabet ortamında liderliğin karşı karşıya olduğu temel sınav, analitik rasyonalite ile hizmetin duygusal tonunu aynı anda yönetebilme kapasitesidir. Bu bağlamda çağdaş liderlik yaklaşımları sabit bir modelden ziyade bir repertuar olarak ele alınmalı ve işletmenin yaşam döngüsü, stratejik öncelikleri, sahiplik yapısı ve risk profili doğrultusunda farklı liderlik mekanizmalarının aynı örgütsel mimari içinde eşgüdümlü biçimde kurgulanması gerekmektedir. Böyle bir yaklaşım, liderliği tekil bir stil tercihi olmaktan çıkararak, bağlama duyarlı, modüler ve sistemik bir yönetim kapasitesi olarak yeniden konumlandırır.

Sonuç olarak konaklama sektöründe liderlik, temas noktalarını mikro düzeyde denetleme çabasından ziyade, bu temas noktalarında arzu edilen davranışın doğal ve tekrarlanabilir biçimde ortaya çıkmasını mümkün kılan kültürel normları, psikolojik iklimi, süreç entegrasyon mimarisini ve etik sınırları kurma kapasitesi olarak anlaşılmalıdır. Hizmetin eşzamanlı ve ilişkiyel doğası gereği deneyim, prosedürlerin mekanik uygulanmasıyla değil, değer temelli yönlendirme, güven ortamı ve birimler arası tutarlı koordinasyon sayesinde üretilir. Bu bölüm, liderliği bireysel karizma ya da normatif iyi niyet düzeyinde ele almak yerine, deneyim tutarlılığını sistematik olarak yeniden üretebilen, çalışan iklimini güçlendiren, hizmet kurtarma kapasitesini kurumsallaştıran ve belirsizlik koşullarında örgütsel dayanıklılığı besleyen bir tasarım ve yönetim kapasitesi olarak yeniden konumlandırmıştır. Bu perspektif, rekabet avantajının fiziksel altyapıdan ziyade tutarlı ve anlamlı deneyim üretme yeteneği üzerinden belirlendiği çağdaş konaklama bağlamında, liderliği stratejik performansın çevresel bir değişkeni değil, merkezî belirleyicisi olarak konumlandırmaktadır.

KAYNAKÇA

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? – A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204–212. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.001>

Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>

- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 69–82. <https://doi.org/10.1177/002224299005400206>
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71–84. <https://doi.org/10.1177/002224299005400105>
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31–39.
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34–49. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.3.34.18334>
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work.” *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17–39. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Buhalis, D., O'Connor, P., & Leung, R. (2023). Smart hospitality: From smart cities and smart tourism towards agile business ecosystems in networked destinations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 369–393. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0497>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader–member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>
- Gursoy, D., Chi, C. G.-Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. Free Press.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361–389. <https://doi.org/10.1037/a0022876>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
- Kimes, S. E. (1989). Yield management: A tool for capacity-considered service firms. *Journal of Operations Management*, 8(4), 348–363. [https://doi.org/10.1016/0272-6963\(89\)90035-1](https://doi.org/10.1016/0272-6963(89)90035-1)
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103–111.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Luo, A., Guchait, P., Lee, L., & Madera, J. M. (2019). Transformational leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor and the influence of culture. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 31–39. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.011>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- Mohamed, L. M. (2016). Assessing the effects of transformational leadership: A study on Egyptian hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 49–59. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.04.001>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Prayag, G. (2018). Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism. *Tourism Management Perspectives*, 25, 133–135. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.012>
- Punjaisri, K., & Wilson, A. M. (2011). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521–1537. <https://doi.org/10.1108/03090561111151871>
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). Service quality: Insights and managerial implications from the frontier. In R. T. Rust & R. L. Oliver (Eds.), *Service quality: New directions in theory and practice* (pp. 1–19). Sage Publications.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150–163. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.150>
- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356–372. <https://doi.org/10.1177/002224379903600305>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>

- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525821>
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60–76. <https://doi.org/10.1177/002224299806200205>
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices? *Group & Organization Management*, 23(3), 220–236. <https://doi.org/10.1177/1059601198233002>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517–529. <https://doi.org/10.1037/a0018867>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33–46. <https://doi.org/10.1177/002224298504900203>