T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BÜYÜK ÖLÇEKLİ AİLE İŞLETMELERİNDE NESİLLER ARASI LİDERLİK ÇATIŞMASINDA DUYGUSAL SAHİPLİK VE LİDER-ÜYE ARASINDAKİ ETKİLEŞİM ALGISI

YÜCEL ENGİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2020

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BÜYÜK ÖLÇEKLİ AİLE İŞLETMELERİNDE NESİLLER ARASI LİDERLİK ÇATIŞMASINDA DUYGUSAL SAHİPLİK VE LİDER-ÜYE ARASINDAKİ ETKİLEŞİM ALGISI

YÜCEL ENGİN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ercan ERGÜN

GEBZE

2020

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 12/05/2020 tarih ve 2020/ sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 28/05/2020 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Yücel ENGİN'in tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Ercan ERGÜN

ÜYE : Doç. Dr. Meral ELÇİ

ÜYE : Doç. Dr. Erdal ŞEN

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..…/……/…… tarih ve ……/…..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

Prof. Dr. Hüseyin İNCE
Gebze Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Günümüz işletmelerinde duygusal sahiplik, liderlik çatışması ve lider-üye etkileşiminin oldukça yüksek olduğu yadsınamaz bir gerçek durumundadır. Bu durum, özellikle duygusal yoğunluğun oldukça fazla olduğu aile işletmelerinde ise daha yüksek ve yoğun durumdadır. Aile işletmeleri sahip olduğu sosyal, ekonomik ve psikolojik özellikleri sebebiyle oldukça çatışmaya açık bir yapıdadır. Bu kapsamda bu araştırmada, nesiller arası liderlik çatışmasında duygusal sahiplik ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiye yönelik algıların ortaya konulması amaçlanmıştır. Nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılan bu araştırmada model olarak, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini ülkemizde sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren, Ticaret Odası'nda kaydı bulunan, çalışan sayısının en az 150 kişi ve net işletme sermayesinin 10 milyon TL olduğu, günümüze kadar yaşamlarını sürdürmüş 79 büyük ölçekli aile işletmelerini temsil eden 161 katılımcı oluşturmaktadır. Ankete katılan aile işletmeleri, ağırlıklı olarak İstanbul ilinden olmakla birlikte daha güvenilir sonuçlara ulaşabilmek için diğer illerde ki aile işletmelerine de anket düzenlenmiştir: Çanakkale, Karabük, Gaziantep, Bursa, Çorum, Konya, Kocaeli, İzmir, Tokat, Manisa, Sakarya, Bolu, Kayseri. Araştırma sonucuna göre Büyük ölçekli aile işletmelerinde ki duygusal sahiplik ve liderlik çatışması arasındaki ilişkiye bakıldığında duygusal sahiplik ile liderlik çatışması arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında lider-üye etkileşimi, liderlik çatışması ve duygusal sahiplik arasındaki ilişkiye bağlı olarak lider-üye etkileşimi ile duygusal sahipliğin birbirini pozitif yönlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak Büyük ölçekli aile işletmelerinde duygusal sahiplik arttıkça liderlik çatışmasının azalma gösterdiği, lider-üye etkileşimi güçlü olan işletmelerde ise duygusal sahipliğin artış gösterdiği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, duygusal sahiplik, liderlik çatışması, lider-üye etkileşimi (LÜE)

SUMMARY

In today's businesses, it is an undeniable fact that the interaction between emotional ownership, leadership conflict and leader-member exchange are quite high. This situation is higher and intense especially in family businesses where emotional intensity is quite high. Family businesses are quite open to conflict due to their social, economic and psychological features. In this context, this study aims to reveal perceptions about the relationship between emotional ownership and leader-member exchange in transgenerational leadership conflict. In this research, which uses quantitative research methods, relational scanning model is used as a model. The sample of the study consists of 161 participants representing 79 large-scale family businesses operating in the industry and service sector in our country, registered in the Chamber of Commerce, the number of employees is at least 150, and the net working capital of which is 10 million TL. Family businesses participating in the survey are mainly in Istanbul, but in order to achieve more reliable results, a survey has been organized for family businesses in other cities: Çanakkale, Karabük, Gaziantep, Bursa, Çorum, Konya, Kocaeli, İzmir, Tokat, Manisa, Sakarya, Bolu, Kayseri. According to the research, it was determined that theres is a negative relationship between emotional ownership and leadership conflict depending on the relationship emotional ownership and leadership conflict in large-scale family businesses. In addition to this, it was concluded that leader-member exchange and emotional ownership affect each other depending on the relationship between leader-member exchange, leadership conflict and emotional ownership. As a result, while emotional ownership increases in large-scale family businesses, it is seen that leadership conflict decreases, also with strong leader-member exchange, emotional ownership increases in large-scale family companies.

Keywords: Family businesses, emotional ownership, leadership conflict, leader-member exchange (LMX)

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan, samimiyetle beni yüreklendiren değerli danışman hocam sayın Doç. Dr. Ercan ERGÜN'e akademik desteğinin yanında özgün görüşleri ile yaptığı yönlendirmeler ve motivasyonu için sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Yüksek Lisans eğitimim boyunca bana vermiş oldukları eğitim ve destek için Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalındaki tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarım boyunca yardım ve destekleriyle her zaman yanımda olan Gemak Gemi Yönetim Kurulu Başkanı Sn. Birol ÜNER'e ve değerli arkadaşlarım Semih Burak ERHUN, Sinan İnanç BAŞÖREN, Mutlu YAKIN ve abim Yusuf ENGİN'e teşekkürlerimi sunarım.

Teze başladığımdan beri bana çok şanslı olduğumu hissettiren, kapıldığım her olumsuz duyguyu benden kovan eşim Hande ENGİN'e ve aileme teşekkürü borç bilirim.

.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET i
SUMMARY ii
TEŞEKKÜR iii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ iv
KISALTMALAR DİZİNİ vi
ŞEKİLLER DİZİNİ vii
TABLOLAR DİZİNİ viii
1. GİRİŞ 1
2. AİLE İŞLETMELERİ VE AİLE İŞLETMELERİNİN NİTELİKLERİ 5
2.1 Aile İşletmeleri 5
2.2 Aile İşletmelerinin Özellikleri 9
2.3 Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları 12
2.3.1 Aile İşletmelerinin Sahip Olduğu Avantajlar 13
2.3.2 Aile İşletmelerinin Dezavantajları 16
3. AİLE İŞLETMELERİNDE LİDERLİK VE LİDERLİK ÇATIŞMASI 21
3.1 Aile İşletmelerinde Liderlik 21
3.1.1 Aile İşletmelerinde Liderlik İşlevi 22
3.1.2 Aile İşletmelerinde Liderlik Davranış Biçimleri 22
3.2 Aile İşletmelerinde Çatışma 24
3.2.1 Aile İşletmelerinde Çatışmanın Kaynakları 27
3.2.1.1 Aile İlişkileri 27
3.2.1.2 Akraba Kayırmacılık (Nepotizm) 28
3.2.1.3 Yetki Dağılımı 28
3.2.1.4 Aile Üyeleri Arasında İletişim Sorunları 29
3.2.1.5 Aile İşletmesinin Aile Gibi Yönetimi 29
3.3 Aile İşletmelerinde Nesiller Arası Liderlik Çatışması 29
4. AİLE İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL SAHİPLİK VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ 34
4.1 Duygusal Sahiplik Kavramı 34
4.2 Duygusal Sahiplik Olgusunun Oluşumuna Etki Eden Faktörler 35
4.3 Duygusal Sahiplik Konusunda Geliştirilen Yaklaşımlar 36
4.3.1. Evrim Psikolojisi (Darwinizm) 36
4.3.2 Sosyal Kimlik Kuramı 36

4.3.3 Bağlılık Kuramı 38
4.4 Aile İşletmelerinde Duygusal Sahiplik 38
4.5 Lider-Üye Etkileşimi Modeli 39
5. AİLE İŞLETMELERİNDEKİ DUYGUSAL SAHİPLİK, NESİLLER ARASINDAKİ LİDERLİK ÇATIŞMASI VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER 41
5.1 Duygusal Sahiplik İle Liderlik Çatışması Arasındaki İlişki 41
5.2 Duygusal Sahiplik İle Lider-Üye Etkileşimi (LMX) Arasındaki İlişki 44
5.3 Lider-Üye Etkileşimi İle Liderlik Çatışması Arasındaki İlişki 49
6. BÜYÜK ÖLÇEKLİ AİLE İŞLETMELERİNDE NESİLLER ARASINDAKİ LİDERLİK ÇATIŞMASINDA DUYGUSAL SAHİPLİK VE LİDER – ÜYE ARASINDAKİ ETKİLEŞİM ALGISI 51
6.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi 51
6.2 Araştırma Modeli ve Hipotezleri 52
6.3 Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları 54
6.4 Araştırma Yöntemi 55
6.5 Araştırma Evren ve Örneklemi 56
6.7 Verilerin İstatistiksel Analizi 58
6.8 Analiz Sonuçları 58
6.8.1 Örneklem ve Özellikleri 58
6.8.2 Verilerin Analizi 59
6.8.2.1 Güvenilirlik Analizi 59
6.8.2.2 Duygusal Sahiplik Boyutları, Lider-Üye Etkileşimi ve Liderlik Çatışması Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi 60
6.8.2.3 Duygusal Sahiplik Boyutları ve Lider-Üye Etkileşiminin Liderlik Çatışması Boyutlarına İlişkin Korelâsyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri 63
6.8.2.4 Duygusal Sahiplik Boyutları ve Lider-Üye Etkileşiminin Liderlik Çatışması Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri 65
7. SONUÇ 75
8. SINIRLILIKLAR VE ÖNERİLER 79
KAYNAKLAR 80
EKLER 99

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar	Açıklamalar
AKT	Aktaran
GTÜ	Gebze Teknik Üniversitesi
LMX	Leader-Member Exchange
LÜE	Lider-üye Etkileşimi
n	Sayı
TC	Türkiye Cumhuriyeti
TDK	Türk Dil Kurumu
VB	Ve Benzeri
VD	Ve Diğerleri

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No: **Sayfa**

6.1: Araştırma Modeli 53

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo: **Sayfa**

6.1: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları 58
6.2: Araşırmaya Katılanların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımları 59
6.3: Güvenilirlik Analizi Sonuçları 60
6.4: Duygusal Sahiplik Boyutları ile İlgili Faktörler 61
6.5: Liderlik Çatışması Boyutları ile İlgili Faktörler 62
6.6: Lider-Üye Etkileşimi ile İlgili Faktörler 62
6.7: Korelasyon Tablosu 63
6.8: İş Odaklı Duygusal Sahiplik ve Lider Üye Etkileşiminin Görev Çatışmasıyla İlişkisine Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular 65
6.9: Kurum Odaklı Duygusal Sahiplik ve Lider-Üye Etkileşiminin Görev Çatışmasıyla İlişkisine Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular 66
6.10: Duygusal Bağlılığın ve Lider-Üye Etkileşiminin Görev Çatışmasıyla İlişkisine Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular 67
6.11: İş Odaklı Duygusal Sahipliğin ve Lider-Üye Etkileşiminin İlişki Çatışmasyla İlişkisine Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular 68
6.12: Kurum Odaklı Duygusal Sahipliğin ve Lider-Üye Etkileşiminin İlişki Çatışmasyla İlişkisine Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular 69
6.13: Duygusal Bağlılığın ve Lider-Üye Etkileşimi ile İlişki Çatışması İlişkisine Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular 70
6.14: İş Odaklı Duygusal Sahipliğin ve Lider-Üye Etkileşiminin Süreç Çatışmasıyla İlişkisine Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular 71
6.15: Kurum Odaklı Duygusal Sahipliğin ve Lider-Üye Etkileşiminin Süreç Çatışmasıyla İlişkisine Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular 72
6.16: Duygusal Bağlılığın ve Lider-Üye Etkileşimi ile Süreç Çatışması İlişkisine Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular 73
6.17: Duygusal Sahiplik, Lider-Üye Etkileşimi ve Liderlik Çatışması Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Test Sonuçları 74

1. GİRİŞ

Aile geleneği ve değerleri, iş zekası, aile içi ve aile dışı ilişkiler ile duygusal yönleri içeren faktörlerin bir kombinasyonunu içeren aile işletmeleri (Ghee, Ibrahim ve Abdul-Halim, 2015: 103); dünya üzerindeki birçok ekonomideki toplam işletmeler içinde büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Nitekim dünya üzerindeki aile işletmeleri, dünya genelindeki işletmelerin üçte ikisini ve yıllık küresel Gayri Safi Milli Hasılanın (GSMH) %70 ile 90 arasında bir miktarını oluşturmaktadır. Her ne kadar yerel ve küresel ekonomiler açısından bu denli önemli atfedilse de, aile işletmelerinin büyük çoğunluğunun genellikle birinci nesille birlikte faaliyetini durdurmak durumunda kaldıkları, kimi zaman ikinci nesile geçse de, bu devamlılığa üçüncü nesilde sıklıkla rastlamamakta olup, bu durumun temeline inildiğinde çeşitli sorunların varlığı ulusal ve uluslararası nitelikteki araştırmalar tarafından ortaya konulmuştur (Boyd, vd., 2014: 352; Liu, vd., 2015: 430; Zellweger, Nason ve Nordqvist, 2012: 136). Bu sorunlardan biri de, araştırmamızın da konusunu oluşturan nesiller arası çatışmalarıdır.

Nesiller arası çatışma kavramına geçmeden önce, nesil kavramının ne olduğuna bakılmasında yarar bulunmaktadır. Her ne kadar literatürde nesil kavramı sıklıkla kullanılan bir kavram olsa da kavramın ne olduğuna dair üzerinde tam olarak uzlaşılmış bir tanım yoktur, denilebilir. Delahoyde'e (2009: 29) göre genel itibariyle nesil denildiğinde, belli bir demografik yaşam evresi ve dönemine atıfta bulunan, ortak unsurları paylaşan, sosyal bir topluluk belirtilmektedir. Nesil kavramının temelinde, belli bir yaş aralığında bulunan grupların dünyaya geldikleri zaman dilimi ile bu zaman diliminin kendine has karakteristik niteliği vurgulanmaktadır. Günümüz iş yaşamında aktif olarak üç neslin söz sahibi olduğu görülmektedir. Bunlar 1946 ile 1964 yılları arasında doğan ve genellikle işletmelerin üst yönetim kadrolarında bulunan Baby Boomers nesli, 1964 ile 1980 yılları arası doğan ve genellikle işletmelerin yönetim kadrolarında bulunan X nesli ve 1980 ile 2000 yılları arası doğan ve genellikle çalışan kesimi oluşturan Y neslidir (Deyoe ve Fox, 2012: 12; Reisenwitz ve Iyer, 2009: 96).

"Bebek patlaması" olarak adlandırılan 1946-1964 döneminde doğan kuşağın iş hayatındaki niteliklerine bakıldığında, bu kişilerin iş güvenliğine önem verdikleri ve bir üyesi oldukları işletmenin, emekli olana dek güven içinde tutulacağı fikrine sahip olup, rekabetçi yapıları sayesinde işkolik bir yapıya sahiptirler. (Civilservice, 2014:

12; Kim, 2008: 24). 1964-1980 döneminde doğan ve X kuşağı olarak adlandırılan bu kuşak, iş hayatında özgürlüklerine düşkün ve bireysel bir yapıya sahip olup, bir önceki kuşak gibi, yani ebeveynleri gibi işkolik bir yapıya sahip değildir. Loysk (1997)'a göre bu kuşaktaki bireyler, sosyal hayata daha çok önem verip, işte daha az zaman geçirmeye meyillidir (Denham ve Gadbow, 2002: 12). Bu kuşak için çok kültürlülük ve küresel düşünce bir norm durumuna gelmiş olup, teknolojik gelişmelerinden etkilenen yapıları, onların iş hayatında teknolojiye önem vermelerine neden olmuştur. Ayrıca çalışanlarını otorite ile korkutmamaları, kreatif, bağımsız ve uyumlu olmaları onların diğer olumlu niteliklerindendir. Bunun yanında sabırsız ve yeteri kadar deneyimli olmamaları, olumsuz nitelikleri arasındadır. Bu kuşaktaki yöneticiler, her konuda şüpheci, karamsar ve hayal kırıklığına uğramış olsalar da, genellikle yüksek bir eğitim seviyesine sahip olmakla birlikte, alışılmışlıkları sorgular niteliktedir (Williams ve Page, 2011: 6; Wallace, 2007: 5). Çalışma hayatında görülen bir diğer kuşak ise 1980-2000 döneminde doğan Y kuşağıdır. Her ne kadar genellikle yönetim kademelerinde yer almasalar da Y kuşağı, X kuşağına benzer karakteristik yapıya sahiptir ve değişime açık, sabırsız, sadakatsiz, kolay tatmin olmayan, emir almayı sevmeyen, birden fazla işi aynı anda yapabilen, hırslı bir yapıya sahiptir (Myers ve Sadaghiani, 2010: 132).

Aile şirketleri duygusal aile bağlarını ve rasyonel işletme gerçeklerini bir arada bulundurması nedeniyle sorunlara açıktır. Hemen hemen bütün sorunların kaynağında aile değerleri ve işletme değerlerinin çatışması yer almaktadır. Birbirine zıt gibi görünen bu iki farklı grup örgüt dinamiklerini entegre edemeyen aile şirketleri yok olup gitmeye mahkumdur. Aile şirketleri miras, varis, yönetim uygulamaları, liderlik, aile içi güç mücadeleleri, nepotizm, duygusal ilişkilerin varlığı vb. nedenlerden ötürü olası sorunlara zaten sahiptir (Yelkikalan, 2006: 207).

İş yaşamında görülen çatışmalar, kuşaklar arası iletişimsizlik, iş-yaşam dengesi sorunları, teknoloji kullanım farklılıkları ve halen işyerinde bulunan kuşaklar arasındaki diğer sorunlar nedeniyle ortaya çıkabilir (Carver ve Candela, 2008: 991). Çalışanlar arası bu sorunlar, aynı zamanda ekip çalışması sorunlarını ve farklı nesillerdeki çalışanlar arası ikili ilişki zorluklarını da içerir (Collins, Hair ve Rocco, 2009: 30). Nesiller arası iş çatışması aynı zamanda organizasyon genelinde planların, ürünlerin ve fikirlerin etkinliğini de etkiler (Sessa, Kabacoff, Deal ve Brown, 2007: 48). Özellikle aile işletmelerinde yaşanan iş çatışması kapsamında en önemli çatışma durumundan biri de liderlik çatışmasıdır.

Aile işletmeleri, sahip oldukları demografik nitelikleri dahilinde bulunulan zaman şartları, her nesil açısından idari ve düşünsel farklılıkları, hem halihazırdaki lider, hem de gelecekteki müstakbel lider arasındaki çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır (Hermann, vd., 2011: 152). Her geçen nesilde paydaşların sayısı artıkça, aile ağacı gittikçe parçalanmakta; bu nedenle de aile üyeleri arasında iletişim sorunu doğmaktadır. Türkiye'de ikinci kuşağa gelmiş çoğu aile işletmesi, bu sorunu yaşamaktadır. Kendilerinden sonrasını nasıl garantiye alacaklarını düşünmektedirler. Gençler kendini ispat etme çabasında köklü kararlar almak isterken birinci nesil sonraki nesile güvenmeyerek heveslerini kırmakta, onları durdurmaktadır. Bu durumda, nesiller arasında çatışma kaçınılmaz olmaktadır. İşletme büyüdükçe zamana ayak uyduramayarak ya da teknolojiden faydalanamayarak nesiller liderlik çatışması her geçen gün hızla büyümektedir (Tekatan, 2016: 76).

İşletmelerde nesiller arası liderlik çatışmasının önemli dallarından biri de duygusal sahipliktir. Duygusal sahiplik, genç nesil içindeki aile üyelerinin, kendi aile işletmelerine yönelik sahip oldukları duygusal bağlılıkları ve üyesi oldukları aile işletmeleriyle olan özdeşimlerini ifade eden ilişkilerin kognitif ve duyuşsal durumdur (Nicholson ve Björnberg, 2008: 47).

Klasik çalışma anlayışı kapsamında genel olarak kabul edilen görüş, iş ile duygusallığın bir arada tutulmamasına yönelik olsa da, işletmeler, özellikle aile işletmelerinin başarılı olması için başarının sürdürülebilir olmasında duygusal sahiplik önem arz eden bir kavram durumundadır. Bu kapsamda aile işletmesini geleceğe aktaracak olan bir sonraki nesilde duygusal sahiplik olgusunun gelişmesi, bir işletmenin sürdürülebilirliği hususunda oldukça önemlidir (Yelkikalan ve Aydın, 2010: 90).

Duygusal sahiplik, gelecek nesiller ile aile işletmesi arasında bir dönüm noktası niteliğindedir (Björnberg ve Nicholson, 2008: 1). Bu kapsamda ele alındığında duygusal sahiplik, aile işletmelerinde nesiller arasında duygusal sahipliği seviyesi ile işletmenin devamlılığı arasında oldukça önemli bir ilişki bulunmaktadır. Kurucu nesil olan birinci kuşak nesil, kendi kurdukları işletmelere yönelik doğal olarak son derece bağlılık ve sadakat gösterirken, bu ilişki bazen ikinci kuşaklarda azalabilmekte, üçüncü kuşaklara ulaşan aile işletmelerinde ise bu duygu bazen tamamen ortadan kalkabilmektedir. “Sonraki kuşakta sahiplik olgusunun oluşturulabilmesi, işletmenin sürdürülebilir başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmenin büyüklüğü, aile yapısı, aile değerleri, kariyer planlamaları

ile bağlantılı olarak ele alınan sahiplik olgusu, bu değerlerin aile üyesinin kişiliğiyle özdeşleşmesi durumunda mümkün olacaktır (Yelkikalan ve Aydın, 2010: 91).”

Duygusal sahiplik olgusunun, aile üyeleri açısından yerleşik kanının aksine sadece finansal fayda, sahiplik veya hukuki bağlayıcılığın ötesinde, sorumluluğu, gururu, duygusal bağı, özdeşleştirmeyi ve kişiselleştirmeyi de içerisinde barındırdığı görülmektedir (Yelkikalan ve Aydın, 2010: 92). Bu nedenle liderler arasında duygusal sahipliğin olmaması, liderler arası çatışmalara sebep olabilmekte ve bu durum bazen de işletmenin kapanmasına kadar gidebilmektedir.

2. AİLE İŞLETMELERİ VE AİLE İŞLETMELERİNİN NİTELİKLERİ

Aile en basit anlamda toplumun en küçük sosyal birimi; işletme ise insanlara mal ya da hizmet sunmak amacıyla oluşturulan ekonomik birimdir. Aile işletmeleri, kan bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek için bir araya gelerek kar amacıyla kurdukları sosyal kuruluşlardır. Aile tanımında yaşamsal faktörleri içeren duygu, ilişkiler, birlik, beraberlik, destek gibi bileşenler varken; işletme tanımında duygunun yerini akıl, ilişkilerin yerini sonuçlar, birlik beraberliğin yerini ise rekabet alan tamamen başka bir taraf vardır (Günel, 2005: 1). Sosyo ekonomik açıdan bu denli önemli iki kavramın birleşimi olan aile işletmeleri, küresel çapta ekonomik yaşam için olduğu kadar, sosyal yaşamda da etkili oldukça, aile işletmelerinin önemi de ortaya çıkmaktadır.

Aile işletmelerinde liderlik ve liderlik çatışmasının analiz edildiği bu bölümde, aile işletmeleri, aile işletmelerinde nesiller arası liderlik çatışması, aile işletmelerinde kurumsallaşma, işletmeler açısından liderliğin önemi ve aile işletmelerinde liderlik, aile işletmelerinde çatışma ve çatışma türleri ve aile işletmelerinde yönetim ve yönetim devri analiz edilecektir.

2.1 Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri, tarih boyunca iş dünyasının önemli yapılarından biri olup, bu önemi günümüzde de devam etmektedir. İşletme büyüklükleri konusunda herhangi bir sınırlama tabi olmayan aile işletmeleri, yine sektör bakımından da tüm sektörlerde yer alan sosyo ekonomik yapının önemli yapı taşlarından biridir. Bütün bunlara ek olarak istihdam, gelir oluşturma ve servet birikiminde de önemli bir rol oynamakta olup, bu çok boyutluluk, aile işletmeleri için net bir tanımda bulunulmasını zorlaştırmakta ve bu kavramla ilgili olarak tek bir tanımın yapılmasını neredeyse imkansız duruma getirmektedir. Yine de aile işletmeleri ile ilgili genel tanım yapıldığında aile işletmeleri, "aile üyelerinin belli bir strateji üzerinde denetim sahibi olabilecek kadar özsermayeye sahip olduğu ve üst yönetim pozisyonlarında yer aldığı bir ekonomik bir birim" olarak tanımlanabilir (Colli ve Rose, 2007: 194).

Aile işletmeleri, işletme ölçeğine, yasal forma, sınai faaliyete ve sosyo-politik ve pazar gelişim düzeyine bakılmaksızın, uluslararası toplumun sosyo-ekonomik kalkınmalarının temel taşı olmaya devam etmiştir (Poutziouris, Smyrnios ve Klein,

2006). 1950'li yıllardan itibaren literatürde kendisine yer bulan bir kavram olan aile işletmelerine yönelik olarak oluşan bu yoğun ilgi ile birlikte alan yazında 1960 ve 1970'li yıllarda aile işletmelerinde nesiller arası yönetim devri ve çatışmalara dair araştırmalarda bulunulmuş, 1980'li yıllarda Family Business Review adlı aile işletmelerine yönelik akademik araştırmaların yayınlandığı derginin ortaya çıkışı ve Chandler'in bu konuda yaptığı vurguya paralel olarak artmış ve bu dönemden itibaren aile işletmesi kavramı, iş literatüründe kendisine sıklıkla yer bulmaya başlamıştır. Aile işletmelerine dair alan yazında oluşan bu yoğun ilgi ile birlikte yönetim ve girişimcilik konularında uzman konumda dergilerin eksikliğine dair sorunları da beraberinde getirmiştir (Colli ve Rose, 2007: 195).

Aile işletmelerinin tarihi, ilk çağlara dek uzansa dahi, bu konuya dair olarak yapılan araştırmaların bu dönemde ağırlık kazanmasının sebebi, sanayileşmenin özellikle 1960'lı yıllarda artmasıyla birlikte aile işletmeleri sayısının da artması olarak gösterilebilir. Sanayileşme ile birlikte sermaye sahibi insanlar, yatırımlarını aile şirketlerine yapmaları ve aile işletmelerinin devamlılıklarının sağlanması için de çaba harcamaya başlamışlardır. Aile işletmeleri bu dönemin ilk aşamalarında, ekonomik gelişim sürecinin itici gücü olmuşlardır (Güleş vd., 2013: 37). Nitekim aile işletmeleri günümüzde de işletmelerin temel yapı taşını oluşturmaktadır. Günümüzde aile işletmelerinin ekonomik ve sosyal önemi daha da yaygın olarak kabul edilmekle birlikte, uluslararası alanda da işletme organizasyonlarının en yaygın hali durumundadır. Zira İngiltere'de kurulu işletmelerin %75'ini aile işletmeleri oluştururken, bu oranın Hindistan, Latin Amerika ve Uzak ve Orta Doğu'da % 95'ten fazla olduğu tahmin edilmektedir. Bu nedenle, aile şirketlerinin yönetilme şekli (yönetilme ve kontrol edilme şekli) bu nedenle sahiplerinin yanı sıra ulusal ekonomilerine yapabilecekleri katkı için çok önemlidir (Cadbury, 2000: 66). Aile işletmelerinin önemi Türkiye için de geçerli olup, Türkiye'de işletmelerin %95'ini aile işletmelerinin oluşturmaktadır (Kahveci ve Wolfs, 2019: 3). Bununla birlikte Türkiye'de de aile işletmelerinin toplam işletmeler içinde sahip olduğu ağırlıklı pay ve gayrisafi yurtiçi hâsılanın yaklaşık %75'ini karşılıyor olması, ülke ekonomisini kalkındırması açısından dikkat çeken bir durumdur (PwC, 2012; akt., Birincioğlu ve Acuner, 2015).

Günümüzün artan rekabet dünyasında, rakiplerine karşı sürekli rekabet avantajı ve üstün performans sağlayan benzersiz ve benzersiz yetenekleriyle aile işletmeleri, harcamada, yatırımda ve iş yaparken, sahip oldukları avantajlarla birlikte daha esnek,

daha uyumlu ve daha temkinli bir yönetim elde edebilmektedir. Aile üyeleri, işletme yönetimine bizzat katıldıklarında işlerini kolayca izleyebilir, daha fazla istihdam ve gelir artışı rapor edebilmekte ve daha yüksek performans elde edebilmektedir (Pearson, vd., 2008: 949-955). Bununla birlikte, aile üyeleri işletme yönetimine katıldığında, işletme performansını kendi refahları olarak algıladıkları için daha yüksek bir taahhütle hareket edebilmektedir (Gallucci, vd., 2015: 157). Böylece aile katılımı, aile üyelerinin, firmaların iç bilgi akışlarına erişmelerini ve firmayı kolayca izlemelerini sağlamaktadır. Aynı zamanda bilgi asimetrilerini azaltmakta, sıra dışı motivasyon oluşturmakta ve işletmeleri sahiplerinin çıkarlarına en uygun şekilde davranmaya teşvik ederek, elde edilen sonuçları işletme için daha ekonomik ve finansal sonuçlara dönüştürmektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde aile işletmelerine benzersizlik sağlayan ve böylece aile şirketlerinin rekabet avantajı kazanmasını sağlayan temel yeteneklerinden biri de aile işletmelerinde liderliktir (Kahveci ve Wolfs, 2019: 3).

Liderlik, bireyin ne ve nasıl yapılması gerektiğini anlamaları ve kabul etmeleri için onları yönlendirerek istenen hedeflere ulaşmak için bilgi ve yeteneklerle kapasitelerini arttırmalarına yardımcı olma sürecidir. Bu bağlamda, başarılı bir aile şirketinin kurucusu veya liderinin büyük liderlik becerilerine sahip olması oldukça önemlidir. Bu kapsamda liderlik işletmeyle ilgili bilgileri diğer aile üyelerine öğretmek ve eğitmek konusunda hayati bir rol oynamakta, böylece gelecek nesiller de işletmeyi devam ettirebilmek için gereken yetkin ve etkin bir lider olma bilgi ve becerilerine sahip olmaktadır (Cater ve Justis, 2010: 567; Dyck, vd., 2002: 145). Liderliğin aile işletmelerinde benzersiz bir kabiliyet olmasının nedenlerinden biri, aile işletmelerinde liderlerin, diğer kuruluşlardaki liderlerin aksine üyelerle bilgilerini paylaşmalarının isteksiz olmamasıdır (Oudah, vd., 2018: 246).

Aile işletmesi kavramı literatürde sık olarak kullanılmasına rağmen, herkes tarafından kabul gören bir tanım bulunmamaktadır. Aile işletmelerine dair tanımlamalara bakıldığında, bu tanımlamaların genellikle aile servetinin mülkiyeti, işletme sahipliği, çalışanla yönetimin arasındaki akrabalık bağı ve bu kişilerin yönetimdeki yetkileri faktörlerine odaklandığı görülmektedir. Yapılan tanımlamaların tüm bu faktörleri tek bir tanımda ele aldığı görülmekle birlikte, bu faktörleri ayrı ayrı ele alan tanımların da olduğu görülmektedir. Sarbah ve Xiao (2015) aile işletmesini, aile üyelerinin en büyük hisse yüzdesine sahip olduğu veya işletmede hakim konumda olduğu işletmeler olarak tanımlarken, Oudah ve

arkadaşlarına (2018) göre aile üyesi veya üyelerinin yönetim kurulunda bir yer sahibi olduğu işletmeler, Barontini ve Caprio'ya göre ise (2006) aile üyelerinin, belli bir miktar mülkiyet yüzdesine sahip olarak işletmenin CEO ve kurucu ortağı olduğu işletmelerdir.

Barry'e (1975) göre aile işletmeleri tek bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilen ve kar dağılımının ailenin kontrolünde yapıldığı işletmelerdir. Davis (1983) aile işletmelerini aile ve işletme olmak üzere iki alt sistemden meydana gelen, ailenin temel karakteristik özelliklerine göre işleyen, ailenin mülkiyet yoluyla veya yönetimde yer alan kişiler vasıtasıyla işletmeyi etkilediği yapılar olarak nitelendirirken, Ward (1997) yönetim ve kontrolün ailenin gelecek kuşaklarına aktarıldığı işletmelerin aile işletmeleri olduğunu belirtmektedir (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 494).

Yukarıda da belirtildiği gibi, aile işletmelerini açıklamada bazı faktörlerden yararlanılmaktadır. Bu faktörlerden biri aile servetinin mülkiyetidir. Aile işletmesi kavramına bu açıdan yaklaşanlara göre aile işletmesi, aile servetinin dışarıya dağıtılmaması için kurulmuş özel şirketlerdir (Karlöf, 1993: 46). Başka bir ifadeyle aile işletmesi, bilhassa miras paylaşımın engellenmesi ve ailenin servetinin dağıtılmaması için kurulmuş teşebbüslerdir. Bu görüşe göre aile şirketlerinin temelinde, ailenin sahibi olduğu sermayenin, aile dışındaki kişi veya gruplara aktarımının engellenmesidir (Villalonga ve Amit, 2006: 388).

Aile işletmelerini açıklamada kullanılan bir diğer faktör ise, çalışanların birbiriyle akrabalık bağına sahip olma faktörüdür. Bu görüşe göre işletme içinde sahiplik ve yönetimin tamamının veya büyük çoğunluğunun tek bir aile etrafında toplandığı işletmeler aile işletmeleridir. Potobsky de (1992) aile işletmelerini aile üyelerinin işletme yönetim ve faaliyetlerinde ağırlıklı olarak söz sahibi olduğu işletmeler olarak tanımlamaktadır.

Aile işletmelerini açıklamada kullanılan üçüncü faktör işletme yönetimindeki hakimiyet, yani yönetimde söz sahibi olma durumudur. Bu görüşe göre şirketin denetimini elinde tutacak şekilde bir veya daha fala aile üyesinin sahibi olduğu şirketler, aile işletmeleri olarak tanımlamaktadır (Gordon, 2008, akt., Aydın, 2010: 5). Alan yazında görülen yaygın bir görüşe göre aile işletmeleri, bir ailenin karar alma haklarının en az %20'sini elinde bulundurduğu işletmelerdir (La Porta, vd., 1999; Faccio ve Lang, 2002). Yine yaygın bir diğer ve daha tutucu bir görüşe göre

bir ailenin karar alma haklarının en az %50'sini elinde bulundurduğu işletmelerdir (Barontini ve Caprio, 2006: 695; Classen, vd., 2013).

Bunlara ek olarak, özellikle büyük ölçekli işletmelerde şirket hisseleri çeşitli hissedarlar arasında paylaşılmış olmakla birlikte, şirket içindeki en büyük hissedar küçük bir oranda hisseye sahip olsa bile, bu işletme hali hazırda bir aile işletmesi olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle, aile işletmelerinin, işletme sahibi durumundaki aile üyelerinin, işletme üzerinde oldukça etkili olduğu veya işletmenin işleri üzerinde kontrol sahibi olduğu işletmeler olduğu konusunda genel bir fikir birliği vardır (Miralles-Marcelo, vd., 2014: 156-167). Başka bir deyişle, bir şirket tamamen bir aileye ait olmasa dahi, ailenin şirketi hala kontrol etmesi veya yönetim kontrolünü elinde tutması, şirket yaygın bir mülkiyet yapısına sahip olsa da, şirketin hala bir aile şirketi olduğu anlamına gelmektedir.

2.2 Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmeleri sahip olduğu çeşitli özellikleri bakımından, diğer işletme türlerinden ayrılmaktadır. Bu kapsamda değerlendirilen en önemli üç özellik, işletmenin yönetim kadrosu olmak üzere işletme çalışanları arasında kan bağının olması, toplumsal değerlerinin olması ve ortak çıkarlar için hareket ederken aile normlarına uygun davranılmasıdır (Berrone, Cruz ve Gomez-Meija, 2012: 258; Bhaumik, Diffield ve Pal, 2010: 437).

Aile işletmeleri, bir ailenin, işletmenin mülkiyeti ve yönetimi üzerinde güçlü bir etkisinin bulunduğu işletmeler olup, bu durum, aile işletmelerini diğer işletmelerden farklı konuma getiren en önemli özellik durumundadır (Kontinen, 2011: 502). Konuyla ilgili en eski tanım olan Donnelly'nin (1964) Harvard Business Review'da yapmış olduğu tanıma göre ise, bir işletmenin aile işletmesi olarak değerlendirilebilmesi için en az iki nesilin o işletmede çalışması gerekmektedir.

Aile işletmeleri, yöneticinin aile üyesi olduğu ve üst düzey yöneticilerin aynı aileye mensup olduğu işletmelerdir. Bu özelliğiyle aile işletmeleri, diğer işletmelerden keskin olarak ayrılmaktadır. Bu kapsamda aile işletmelerinde denetim ve karar verme organı genellikle yönetici konumdaki aile üyelerinin elindedir ve bu durum sürdürüldüğü müddetçe o işletme, aile işletmesi olma özelliğini devam ettirecektir. Bununla birlikte aile işletmelerinin bir diğer özelliği de, ilgili işletmenin sahip olduğu işletme politika ve amacının, yönetim kadrosundaki aile ilişkili olmuş

olmasıdır (Anderson, Jack ve Dodd, 2005: 150; Abdellatif, Amann ve Jaussaud, 2010: 113; Claver, Rienda ve Quer, 2009: 132).

Avrupa Komisyonu'nun (2009) aile işletmelerine dair yaptığı tanımda, aile işletmelerinin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Karar alma haklarının çoğunluğu, şirketi kuran/mülklerin sahibi olan veya firmanın sermayesini edinmiş gerçek kişi veya kişilerin ve/veya bu kişilerin doğrudan mirasçıları olan eş, ebeveynleri, çocukları veya mirasçılarına aittir.

2. Ailenin veya akrabaların en az bir temsilcisi firmanın yönetimine resmen dahil olur.

3. Şirketi (sermayeyi) kuran veya edinen kişi, aileleri veya sonraki nesiller, sermayeleri tarafından belirlenen karar alma haklarının %25'ine sahiptir.

Tüm bu özelliklere bakıldığında, aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özelliklerden biri de, işletmelerdeki mülkiyet durumudur. Bu kapsamda işletme içinde, bir kişi ve/veya aile üyelerinin, işletmenin en az %25'lik hissesini elinde bulundurmaları, işletme yönetiminde aile veya akrabaların en az bir üyesinin resmi olarak dahil olması ve işletme içinde karar alma çoğunluğunun aile üyelerine sahip olması, aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran temel özelliklerdendir.

Aile şirketlerini ayırt etmede kullanılan bir diğer özellik ise, yöneticilerin ve çalışanların, işyerinde aile ilişkilerini, değerlerini, etik kurallarını ve davranış biçimlerini paylaşmasıdır. Bu nedenle aile kültürüne bağlı olarak gelişen bu değer ve davranışlar aynı zamanda işletme kültürü ile harmanlanmaktadır (Debarliev ve Janeska-Iliev, 2015: 43). Aile işletmelerinde 4 tip kültürel kalıptan bahsedilmektedir (Kilman, vd., 1985; akt., Akça, 2010: 13).

1) Ataerkil Kültür: Ataerkil kültüre sahip işletmelerde; şirketlerle ilgili alınacak kararlar, yönetim kararları ve şirket işlerinin yürütülmesi ile ilgili tüm kararlar yalnızca aile tarafından verilmektedir. Ailenin gücü ve statüsüne büyük önem verilmektedir. İşletme içerisinde ilişkiler kardeş, baba, oğul gibi tepeden aşağıya hiyerarşik bir yapı oluşturmaktadır. Aile yönetiminde söz sahibi olan üst kurul geçmişe odaklanmıştır.

2) Serbest Kültür: Serbest kültürde, aile üyeleri üst düzey yönetimdedir. Ailenin gücü ve statüsü önemlidir. İşletmenin amacı, kurucu ve ailesi tarafından belirlenmektedir. Çalışanlar ve aile arasında yüksek güven duygusu hâkimdir.

3) Katılımcı Kültür: Katılımcı kültürde, ailenin gücü ve statüsü yerine daha eşitlikçi ilişkilere önem verilmektedir. Karar alma süreçlerinde ve şirketin yürütülmesi aşamalarında aile üyeleri, çalışanların fikirlerini almakta ve karar verme sürecine çalışanların fikirlerine de değer vermektedir.

4) Profesyonel Kültür: Şirkette çalışan profesyonel yöneticiler aile şirketinin kültüründe etkili olmakta ve profesyonel yöneticilerin katkılarıyla şirket kültürü geliştirilmektedir. Bireysel başarı ve rekabet, işletme kültürünü oluşturmaktadır.

Ancak aile işletmelerinde yaşanan kültürel kaynaklı bu durum, olası yanlış anlaşılmalar, sorunlar ve çatışmaların temelini oluşturmaktadır. Tagiuri (1996) tarafından önerilen üç daire modeline göre, aile işletmesinde üç ayrı alan bulunmaktadır. Bunlar iş sistemi, mülkiyet/yönetim sistemi ve aile sistemidir. Bu kapsamda üst üste binen bu sistemler, aynı zamanda aile işletmelerinde karmaşıklığının temelini oluşturarak aile işletmelerini diğer işletmelerden ayırır (Debarliev ve Janeska-Iliev, 2015: 43).

Aile işletmeleri sahip olduğu kurumsal değerlerin, aynı zamanda aile kültürünün de yansıtıldığı işletmelerdeir. Yönetici ailenin sahip olduğu kültür ile işletme kültürü birbirine paraleldir. Bu kapsamda ailenin sahip olduğu kültür, norm ve değerler işletmenin yapısını şekillendiren önemli unsurlardır. Buna ek olarak aile işletmelerinde itibar, aile ve aile üyelerinin itibarı ile eşdeğer olarak algılanmaktadır. Nitekim aile işletmeleri söz konusu olduğunda ailenin işletmeyi, işletmenin ise aileyi temsil ettiği genel kabul gören bir görüştür. (Berrone, Cruz ve Gomez-Meija, 2012: 277; Anderson ve Reeb, 2003: 1306)

Günümüzde ülke ekonomileri için önemli birer yapı taşı durumundaki aile işletmelerini, diğer işletmelerden ayıran bir diğer özellik ise aile işletmelerinin ekonomik yapı içindeki önemli konumlarıdır. Nitekim aile işletmeleri, tarih boyunca ekonomik yapıda sahip oldukları önemle tanınmakla birlikte, dünyadaki en uzun ömürlü, en yaygın kurumlar arasındadır (Astrachan, 2010: 6-14). European Family Businesses (2012) istatistiklerine göre aile işletmeleri, dünya GSYH'sının yaklaşık %70 ila 90'ını oluşturmaktadır. Aile işletmelerinin bir diğer özelliği ise dünya

genelinde işletmelerin %50 ila %80'ini ve dünyadaki çoğu ülkede, aile işletmelerinin tüm işletmelerin %70 ila %95'ini oluşturmasıdır (European Family Businesses, 2012).

Literatür incelendiğinde aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bu özelliklerin dışında bazı özelliklerin de varlığı dikkat çekmektedir. Literatürde aile işletmelerini, diğer işletmelerden ayıran bu özellikler finansal performans, finansal yapı, risk tercihi, firma yaşı, firma büyüklüğü ve uluslararasılaşma şeklinde belirtilmektedir (Gedajlovic, vd., 2012: 1050; Kontinen ve Ojala, 2010: 103; Yu, vd., 2012: 37-55; Xi, vd., 2015: 127-132). Buna ek olarak sahibiyet, yönetim, stratejik rehberlik yoluyla yönetişim ve katılım, günlük faaliyetlere doğrudan katılım ve/veya oy kontrolünün saklı tutulması gibi faktörler de aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özelliklerdendir (Astrachan, vd., 2003: 217).

Anderson ve Reeb'in (2003) 403 "S&P 500" şirketi üzerine yaptığı araştırmaya göre, işletme yaşı, aile mülkiyeti seviyesi ve CEO'nun aile ile olan ilişkisi aile işletmelerini ayıran özellikler olarak belirlenmiştir. Gudmundson ve arkadaşları da (1999) aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özellik olarak mülkiyet yapısı ve strateji olarak belirlemişlerdir. Bunun yanında Littunen (2003) Finlandiyalı işletmelerin kuruluşlarını etkileyen faktörler üzerinde yaptığı araştırmada, işletmeyi kurma amaçları, yerel çevrenin özellikleri, stratejik etkenlerdeki değişimler, ağ üzerindeki değişimler ve yönetim biçimlerindeki değişikleri aile işletmelerinin diğer işletmelerden ayıran özellikler olarak belirlemiştir. Westhead ve arkadaşlarının (2001) yönetim ve sahiplik faktörleri kapsamında yaptıkları araştırmalarında CEO'ların görev süreleri, CEO pozisyonunun süresine ilişkin akrabalıkların etkisi, yöneticilerin sahip olduğu oranları aile işletmelerinin diğer işletmelerinden ayıran özellikler olduğunu belirtmişlerdir.

2.3 Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları

Diğer işletmelere göre gelişim hızları daha yüksek olan ve böylelikle büyüme imkanları da daha yüksek olan aile işletmelerinin aynı şekilde yaşam süreleri de diğer işletmelere göre bir o kadar çabuk tükenir niteliktedir. Aile işletmelerinin kısa süre içinde büyüme imkanına sahip olmalarının yanında aynı zamanda bir o kadar kısa sürede piyasadan silinebilir olmaları gerçeği, aile işletmelerinin sahip olduğu avantajlardan ne denli iyi yararlandıkları ve dezavantajlardan ne denli

korunabildikleri ile ilişkilidir. Bu kapsamda aile işletmeleri, sahip oldukları avantaj ve dezavantajları saptayarak bunlara yönelik kararlar almalı ve bu kararları uygulayabilmelidir (Poutziouris, vd., 2006; Gallucci, vd., 2015: 157; Miralles-Marcelo, vd., 2014: 157; Debarliev ve Janeska-Iliev, 2015: 42-43). Bu kapsamda bu bölümde aile işletmelerinin sahip olduğu avantaj ve dezavantajlar incelenecektir.

2.3.1 Aile İşletmelerinin Sahip Olduğu Avantajlar

Aile işletmelerinin en önemli avantajlarından biri, bu işletmelerin uzun ömürlü olmasıdır. Aile işletmeleri uzun vadeli bir işletme ömrünü yanında, aynı zamanda uzun vadeli bir planlama ve yatırım stratejisine sahip olup, bu şekilde aile işletmelerinin büyüme süreçleri, diğer işletmelere göre daha güvenli gerçekleşmektedir. Bu kapsamda uzun vadeli planlama ve yatırım stratejilerinin kısa vadeli yatırım stratejilerinden daha etkili ve başarılı olması, aile işletmelerinin önemli bir avantajı olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte aile işletmelerinin uzun vadeli stratejik yatırım stratejilerine sahip olması, aynı zamanda geri dönen yatırımlarının yüksek oranlı olmalarını sağlamaktadır (Elo-Pärssinen ve Talvitie, 2010; Tourunen, 2009; akt, Ingalsuo, 2014: 21; Kwak, 2003: 12).

Aile işletmelerinin sahip oldukları sermaye yapısı ve finansmanları da bir başka avantaj durumundadır. Zira aile işletmelerinde işletme sermayesinin büyük bir bölümü öz kaynaklardan meydana gelmekte olup, bu kapsamda aile işletmelerinin sermayeleri gene ailenin kendi sermayesinden ödenmektedir. Aile işletmeleri, işletme kuruluşunda karşılaştıkları sermaye sorununu genel olarak kendi içlerinde çözümlemekte ve işletme sermayelerinin büyük bir bölümünü öz kaynaklar oluşturmaktadır. Bu durum salt sermaye ve finansman sorunlarını çözümlemede kolaylık sağlamaz, aynı zamanda hem rakipleri karşısında da güçlü konuma getirmekte, hem de sahip oldukları kaynakları tam olarak işlerine yönlendirecekleri için kaynaklarını doğru ve etkin olarak kullanmakta, böylelikle işletmenin kısa vadede büyümesine olumlu katkıda bulunacaktır. Bununla birlikte aile işletmelerinde, işletme üyelerinin işletmelerini "kendi çocukları gibi" görmeleri sebebiyle işletmelerin karşılaştıkları finansman zorluklarında sahip olduğu kaynaklarını kendi işletmeleri için, diğer işletmelere göre daha kolay ortaya koyma eğilimi göstermektedir. Zira işletmeyi kendi çocuğu gibi gören işletme ortakları, işletmenin kötü duruma düşmemesi için gelir ve mal varlıklarından kolaylıkla vazgeçebilmektedir (Lee, 2006: 103-114; Gómez-Mejía, vd., 2010: 230; Gonzalez,

vd., 2013: 10; Gedajlovic ve Carney, 2010: 1145-1150; Braun ve Latham, 2009: 271).

Aile işletmelerinde yönetim kadrosu genellikle kemikleşmiş bir kadrodur. Bu durum, işletmenin işleyişinde ve yönetiminde istikrarın sağlanmasına neden olmaktadır. Yönetimde istikrarın sağlanması, kararların hızlı işleme konmasının yanında, aynı zamanda hem çalışanlara, hem de müşterilere güçlü işletme imajı sunmaktadır (Machek ve Votavová, 2015: 168). Bunun yanı sıra yönetimin istikrarlı olması, karar alma mekanizmasının da hızlı işlemesine neden olmaktadır. Hem işletme sermayesinde, hem de yönetimde aile üyelerinin çoğunlukta olduğu aile işletmeleri teknik ve idari konularda, bu konudaki avantajdan yararlanarak daha hızlı karar alma potasiyeline sahip olup, bu durum işletmedeki gereksiz bürokratik engelleri ve hantallığı ortadan kaldırmakta ve kararların daha hızlı hayata geçirilerek işletmenin daha hızlı büyümesine yardım etmektedir (Braun ve Latham, 2009: 273; De Massis, vd., 2013: 166-167; Miller, vd., 2013: 555).

Aile işletmelerinin sahip olduğu bir diğer önemli avantaj ise aile işletmelerinde takım ruhunun, diğer işletmelere göre daha fazla olmasıdır. Aile işletmelerinde çalışanların genellikle aile üyelerinden oluşması, işletme üyeleri arasında samimi ilişkilerin varlığına neden olmaktadır. Bu durum aynı zamanda sahip oldukları akrabalık bağının da verdiği yakınlık sebebiyle işletme üyeleri arasında birlik ve dayanışma ile takım ruhunun gelişimine olumlu katkıda bulunmaktadır (Wright, Cullen ve Miller, 2001: 1-2).

Yine aile işletmelerinde başta yönetim kadrosu olmak üzere, çalışanların daha geleneksel bir yapıda olmaları ve örf ve adetlere önem vermeleri de, işletmeler için önemli bir avantaj olarak görülen örgütsel aidiyet, örgütsel vatandaşlık ve kurum kültürünün oluşmasına neden olmaktadır. Aile işletmelerinde yönetici konumdaki ailenin sahip olduğu kültür, aynı zamanda işletme kültürünü de etkilemekte, aile kültürü ile işletme kültürü genellikle benzer durumda olmaktadır. Aile işletmelerinde kurum kültürünün, kemikleşmiş bir hal almış olması sebebiyle işletme ve çalışanlar arasında gerçekleşen beklenti ve talepler daha rahat bir şekilde anlaşılmakta ve böylelikle işletmeler tarafından oluşturulan kurallar daha çabuk ve kolay olarak benimsenmektedir. Bununla birlikte aile işletmelerinde karşılaşılan olası sorunlarda da, aile üyeleri arasındaki dayanışma anlayışı sayesinde çalışanlar birbirine yardımcı olarak, yapılması gerekenleri hızlı bir şekilde yerine getirmektedir (Habbershon ve Williams, 1999: 5-7; Uhlaner, 2006: 130-131).

Aile işletmelerinde aile üyeleri arasındaki ilişkilerin akrabalık bağı ile güçlü olması ve aynı zamanda aile işletmelerini "kendi çocukları" gibi görmeleri sebebiyle aile işletmelerini benimsemeleri, aile üyelerinin kendilerini işletmelerine adamalarına neden olurken, işletmenin yönetim kademesinde olan bu yakın ilişki, aynı zamanda çalışanların da işlerini sahiplenmelerine neden olmaktadır. Bahsedilen bu sahiplenme işletmeye hem karlılık, hem de devamlılık olarak geri dönmektedir (Wright, vd., 2001: 3; Zahra, vd., 2008: 1037-1038).

Aile işletmelerinin hem kendisi, hem de yönetici ailenin içinde bulunduğu sosyal çevre ve ailenin tanınılırlığı, işletme için daha itibarlı bir durumu ifade etmektedir. Bu işletmeler açısından itibarın artması genellikle işletmenin kurulmasıyla başlar ve genellikle kurucusunun sahip olduğu itibar ile özdeşleşerek devam eder (Erdem, 2006: 209). Aile isminin toplum nezdinde itibarlı bir konumda olması, aile işletmeleri için de bir avantaj durumunda olup, aile ismi ile işletme isminin beraber anılması, aileye duyulan güven sebebiyle işletmeye veya işletmeye duyulan güven sebebiyle aileye avantaj sağlamaktadır.

Aile işletmeleri, aile üyelerinin kendi bilgilerini yine kendi işletmeleri için paylaştığı işletmelerdir. Aile üyeleri için iş hayatı aynı zamanda günlük hayatlarıyla iç içe geçmiş olup, aile üyeleri işlerini yaşayarak öğrenmektedir. İşe yönelik bilgi birikimine sahip kurucu liderin, bu birikimini aile üyeleriyle paylaşma imkanının yüksek olması, aile üyelerinin erken yaşta bilgi birikimi sahibi olmalarına ve iş hayatını deneyimlemelerine sebep olmaktadır (Machek ve Votavová, 2015: 168). Aile üyelerinin yetişmesinde işletme gelecek kuşakların okulu olarak değerlendirilebilir. İşleri öğrenmek işletme sırlarının korunması ve gelecek nesillere bu bilgilerin aktarımı çok daha kolaydır. Bu sebeple çalışanların içinde yer alan aile üyeleri aracılığı ile her kademede kontrolü sağlamak daha kolaydır. İşletme devretme aşamasında birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçerken birinci kuşağın geliştirdiği uzmanlık alanı ikinci kuşakta çok daha ileriye gidebilecek şekilde yön alabilir. Girişimci bu noktada kendisinden sonraki kuşağa aile bağından gelen güven duygusu içinde işletmenin sırlarını ve gelişim planını açıkça sunabilir. Girişimci vizyonu ile yetişen İkinci kuşak ileriyi görmek adına işletmeye katacağı değerler daha yüksek seviyede olacağı değerlendirilmektedir (Ergün, 2017: 12).

2.3.2 Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Genel itibariyle sahip olduğu olumlu özelliklerinin yanında aile şirketleri, sosyal bir kurum olan aile ile ekonomik bir kurum olan işletmelerin birleşimi olması sebebiyle yapısal olarak bazı önemli dezavantajları da beraberinde getirmektedir.

Ankara Sanayi Odasına (ASO) (2005: 5) göre aile işletmelerinin önündeki en önemli dezavantajlardan bazıları şu şekildedir:

- Başarılı çalışanların şirkette tutulamaması; yeteneksiz, tecrübesiz ve bilgisiz olmasına rağmen aile yakınlarının kayırılması, bilgili ve yetenekli aile dışı çalışanların gelecek kaygıları yüzünden işletmede durmamaları,
- Kurumsallaşmanın olmaması,
- Devir işleminin doğru zamanda yapılmaması; mevcut durumdaki lider hayatta iken planlanması gereken devir işleminin yapılmayarak, liderin aniden ölümüyle yaşanan büyük sarsıntı,
- Devir planlarının olmaması; bir tür padişahlık gibi babadan oğula geçer zihniyetiyle hali hazırda plansız programsız devir yapılması ya da yetkin kuşağa devir yapılamaması,
- Aile anayasasının hazırlanmamasıdır.

Aile işletmeleri açısından en önemli dezavantajlı durumlar, yönetsel alanda gerçekleşmektedir. Bu kapsamda aile işletmeleri için en önemli dezavantajlardan biri olarak karşımıza nepotizm, başka bir deyişle iş yerinde akrabaların kayırılması problemi çıkmaktadır. Nitekim alan yazında da nepotizm, aile işletmeleri için en önemli sorunlardan biri olarak yer almaktadır (Baytekin ve Kocabaş, 2004: 426; Safina, 2015: 634). Nepotizm, özel bir çaba göstererek bir kişinin kendi akrabalarını bir kurum veya kuruluşa yerleştirmesi, bir üst makama terfi ettirmesi; bazı ayrıcalıklardan istifade ettirmesi (lojman, yurt dışı görev vs.); başka bir göreve tayin ettirmesidir (Baytekin ve Kocabaş, 2004: 426). Nepotizmin söz konusu olduğu bir işletmede, çalışanlar genel olarak yeteneği, başarısı, eğitimi, bilgi ve becerileri gibi ilkelere bakılmaksızın, sırf akrabalık bağı olması dikkate alınarak işe alınmakta veya terfi ettirilmekte, bu durum hem işletmenin profesyonelleşmesini engellemekte, hem de çalışanlar nezdinde güven duygusunu sarsarak işletmeye olan sadakati ve bağlılıklarını olumsuz olarak etkilemektedir. Nitekim işletmeler için önemli olan salt kar elde etmek değil, aynı zamanda işletme ortaklarının ve çalışanlarının kendilerini işletme için önemli ve tanımlayıcı bir eleman olarak görmeleridir (Gjinovci, 2016: 430; Holt, 2012: 1146).

Aile işletmelerinde yönetim kadrosunda genellikle aile üyelerinin yer alması ve kararların aile lehine alınması, işletme içindeki işe alım ve terfi sisteminde aile üyelerine ayrıcalık tanınmasına neden olmaktadır. "Aile değerlerinin iş değerlerinin önüne geçmesi halinde, yetersiz kişiler önemli görevlere getirilmekte, yeterli ve gerekli kişiler ise ilişkilerin kötü olması ya da istendiği gibi kurulamaması nedeniyle şirket dışında bırakılmaktadır. Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en belirgin özelliklerden birisi, şirket yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün açıkça etkili olması ve aile ilişkilerinin, iş ilişkilerinin önüne geçmesidir (Çetin, vd., 2008: 108)." Bu durum işletmenin kurumsallaşması açısından önemli bir engel durumundadır. Her işletme için olduğu kadar, aile işletmelerinde de karlılık ve devamlılık gibi hayati etkenlerin gerçekleşebilmesinde işletme çalışanlarının payı oldukça yüksektir. En alttakinden, en üstündekine kadar çalışanların kendilerini çalıştıkları işletmeye ait hissetmeleri, onların hem işletmeye olan sadakatlerini artıracak, hem de motivasyonlarını artırarak daha verimli çalışmalarına neden olacaktır. (Eddleston, vd., 2010: 1045; Hussain, vd., 2013: 169)

Aksi durumda nepotizm, hem belli liyakat koşullarına uymadan tepeden inen veliahttın, şirketin stratejik anlarında ne yapacağını bilmeden şirketi çıkmaza sürükleyeceği; hem de artık bu şirkette hiçbir zaman hak ettikleri yerlere gelemeyecekleri düşüncesiyle motivasyonları düşen çalışanların kendilerini bilgi ve becerilerinin hakkını veren, itibar görecekleri diğer kurumlara kayacakları için şirketi zor duruma sokabilmektedir (Tekatan, 2016: 15). Bu da kalifiye eleman sıkıntısının aile işletmelerinde yaşanmasının en büyük etkenlerindendir. Neticede, aile işletmelerinde gelecek nesillerin cesaretsiz ve yetersiz kişilerden oluşmasına neden olunmakta ve dolayısıyla aile işletmelerinin yaşam süreleri kısalmaktadır (Akça, 2010: 9).

Aile işletmelerinde görülen bir diğer dezavantaj ise kurumsallaşamama sorunudur. "Kurumsallaşma, işletmenin bir sistem haline gelmesidir. Kurumsallaşma, şirketin özde lidere bağlı yönetimden sisteme bağlı yönetime geçmesidir. Kurumsallaşma, bir işletmenin, günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak ihtiyaç duyulan sistemleri kurması; bir kurum olmaya ilişkin davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı bir biçime getirmesi ve uygulayabilmesi olarak da tanımlanabilmektedir (Büte, 2010: 7)." Nitekim işletmelerin kişiden çok kurum içinde belli kural, standart ve prosedürlerin önemli olması, kendi kurum kültürünü oluşturması, kendi usul ve yöntemlerine sahip olması,

diğer işletmelerden farklılaştıran bir kurum kimliğine sahip olması gibi uygulamalarının bütününü ifade eden kurumsallaşma sonunda işletmeler, değer elde ederek devamlılıklarını sağlamaktadır.

Aile işletmeleri, büyüme sağladıkça işletmeye yönelik sorunlara ek olarak aile içi sorunlarda da artışlar gerçekleşmektedir. Büyüme gösteren işletmelerde sıklıkla görülen yetki ve sorumluluk belirsizliği, geleceğe dair planlama eksikliği, nesiller arası çatışma, aile ve yönetici arasındaki çatışmalar, aile üyeleri arasındaki çatışmalar, dedikodu gibi birçok kurumsallaşamama kaynaklı sorunlar aile işletmeleri için birer sorun olarak belirmektedir. Buna ek olarak aile işletmelerinde kurumsallaşma, başka bir deyişle belli bir sistematiğe geçiş süreci, diğer işletmelere nispeten daha zor olabilmektedir. İşletmelerini adeta birer evlatları gibi gören işletme sahipleri, sahip oldukları işletmeleri aile dışından bireylerle paylaşmada, kurumun geleceğini bu kişilerin inisiyatiflerine bırakmada da zorlanabilmektedir. Bu kapsamda kurumsallaşamama aile işletmeleri için önemli bir dezavantaj olarak karşımıza çıkmaktadır (Sciascia, vd., 2012: 83-84; Leaptrott, 2005: 222-227; Miller, Le Breton-Miller ve Lester, 2012).

Kurumsallaşamama sorunu yaşayan aile işletmelerini bekleyen bir başka tehlike de yönetim devrinde yaşanan sorunlardır. Aile işletmelerinde yönetim devri, "mülkiyetin ailede kalması söz konusu olduğundan işletmenin yönetiminin ve hatta liderliğin bir sonraki nesil aile üyesine geçirilmesidir (Andiç ve İşler, 2008: 45)." Ankara Sanayi Odası da (2005) aile işletmelerinde yetki devrini, "kurucu liderin ileride işletmeyi en iyi şekilde yönetecek kişiyi belirleyerek, işletme yönetiminde güç ve denetimi devri" olarak tanımlamaktadır.

Aile işletmelerinde başta kurucu lider olmak üzere, yönetim kadrosundaki aile üyelerinin sahip oldukları yetki ve sorumluluklarını başka kişilerle paylaşmak istememeleri ve merkeziyetçi yönetim tarzına sahip olmaları sebebiyle yetki devri olumlu karşılanan bir unsur değildir. Bu kapsamda işletme içinde yetki ve karar alma mekanizmasının, özellikle aile üyelerinde kısıtlı kalması, işletmenin doğru karar almamalarına ve alınacak doğru kararların engellenmesine neden olmaktadır. Yönetim kurulunda her üye her ne kadar kağıt üstünde eşit haklara sahip olsa da, yönetim kurulundaki üyelerin sahip olduğu hisse payları karar alınırken önem arz etmektedir. Bu kapsamda işletmede en büyük hisseye sahip olan ve aynı zamanda aile üyesi olan, genellikle kurucu lider, yönetim kurulu üyesinin kendi kişilik

özelliklerini işletme kültürüne de yansıttığı görülmektedir (Fang, vd., 2012: 12; Chua, Chrisman ve Bergiel, 2009: 356; Stewart ve Hitt, 2012: 73).

Aile şirketlerinde devir sürecinin önemi, aile şirketinin ne kadar uzun yıllar var olduğuyla ilintilidir. Aile şirketleri genelde küçük işletmeler olarak işe başlayıp, doğru zamanda doğru stratejiyi kullanmaları durumunda zamanla büyüyebilmekte, ulusal hatta uluslararası bir şirket haline bile dönüşebilirler. Ancak, bazılarının ömrü kısa olmakta bir sonraki nesle devreden aile şirketlerinin sayılarında azalmalar görülmektedir. Örneğin dünyanın en büyük 500 şirketinin doğumlarından tasfiyelerine veya devirlerine kadar geçen ortalama süre 40-50 yıldır. Bu nedenle, bu kuruluşları bir meta veya makine gibi durağan bir varlık olarak görmek yerine, canlı organizmalar olduğunu ve değişim geçirebileceğini unutmamak gerekir (Pazarcık, 2004: 34).

Alan yazında yönetim devrinin, aile işletmelerinin ekonomik yapılanmada oturmuş olduğu olduğu ülkelerde dahi önemli bir sorun olduğu görülmektedir. Hem kurucu liderin, aile içindeki gücü ve prestijini korumak istemesi, hem de yönetimin devredileceği yeni lider adayının bilgi, deneyim ve yeteneğine güvenmemesinden ötürü oluşan sonraki nesile işletme yönetimini devretmeye yönelik oluşan isteksizlik sebebiyle yönetim devri, aile işletmeleri için aşılması zor önemli bir aşama özelliğini korumaktadır (Lee, Lim ve Lim, 2003: 657; Karra, Tracey ve Phillips, 2006: 867; Gómez-Mejía, Larraza-Kintana ve Makri, 2003: 227).

Aile işletmelerinde kurucu lider kendisini ölümsüz olarak görmemeli, bu kapsamda aile işletmesini kime devredeceğini önceden saptamalı ve bu kişinin yetiştirilmesine yönelik olarak gayrette bulunmalıdır. Nitekim, kurucu liderin yönetimi devretmedeki isteksizliği, yönetimi devralacak sonraki neslin devralmadaki isteksizliği, bir sonraki yöneticinin kim olacağının belirsizliği, yönetim devrine yönelik planlamadaki eksiklikler aile işletmelerinin sürdürülebilir olmasının önündeki önemli engellerdir (Erdoğmuş, 2004: 203).

Bu kapsamda değerlendirildiğinde aile işletmeleri için karşımıza çıkan başka bir dezavantaj da aile işletmelerinin sürdürülebiliriğine yönelik sorunlardır. “Aile işletmeleri açısından sürdürülebilirlik; sürekli etkileşim içerisinde olduğu sosyal, ekonomik ve çevresel gelişimlerden kaynaklanan riskleri iyi yönetebilmesiyle mümkündür. Aile işletmelerinin sürdürebilirliğini içinde bulunduğu sosyal koşullar, ekonomik koşullar, işletmeden ya da aileden kaynaklanan problemler önemli ölçüde

etkilemektedir. Bu konuda da çözüm için belirleyici olan ilk nesil girişimcinin alması gereken stratejik kararlar önemlidir (Yelkikalan ve Aydın, 2010: 85)."

Aile işletmelerine ilişkin birinci nesil kurar, ikinci nesil miras alır ve durumu idare eder, üçüncü nesil ise batırır ve/veya satar yönünde iş dünyasınca kabul görmüş bir saptamanın altında yatan nedenleri tespit etmek önemlidir (Yelkikalan ve Aydın, 2010: 87). Bu kapsamda aile işletmelerinin sürdürülebilrliğinin sağlanması ve işletmeyi ileriye taşıyacak sonraki nesiller, aile ve işletmeye yönelik değer, prensip ve normları benimsemelidir. Nitekim başarılı olmuş aile işletmelerine bakıldığında, bu işletmelerin genellikle aile değerlerini göz ardı etmeyen, içinde bulundukları dönemin bilgi ve koşullarına eşdeğer olarak aile kültürünün gelişimini destekleyen, işletmelerini kendi odak noktaları olarak gören ve bu kapsamda stratejik yönetim tarzlarını ve nesiller arası devir planlarını oluşturan işletmeler olduğu dikkat çekmektedir (Olson, vd., 2003: 643; Adedayo ve Ojo, 2016: 91).

Aile işletmeleri, genellikle ailenin ön planda olduğu ve aile bütçesi ile işletme bütçesinin aynı olduğu işletmelerdir. Bu nedenle genel olarak kişisel bütçeleri ile sınırlı olan aile işletmelerinde, olası bir finansman yetersizliği durumunda gereken bütçenin aile bütçesinden karşılanamaması, işletmeleri dışarıdan kaynak aramaya itmektedir. Ailenin dışarıdan kaynak kullanmaya sıcak bakmaması ise işletmenin büyümesine veya hızlı büyümesine engel olmaktadır. Bununla birlikte dış kaynak kullanımına sıcak bakılsa bile, kredi verilmemesi veya kredi vermede ailenin önüne konulan zorluklar da aile işletmelerinin finansman konusunda yaşadıkları diğer dezavantajlardandır (Csákné Filep ve Karmazin, 2016: 47-51; Stoilkovska, 2011: 181).

Aile işletmelerinin karşılaştığı finansal dezavantajlardan biri de karın dağıtımına yönelik sorunlardır. Aile işletmesinin elde ettiği karın nasıl dağıtılacağına yönelik istikrarlı bir politikanın belirlenmemiş olması, aile işletmelerinin önündeki bir diğer olumsuzluktur. Bununla birlikte nesiller arasındaki finansman kaynakları arasındaki radikal görüş ayrılıkları da aile işletmeleri için dezavantaj durumunda olup, olası fikir ayrılıkları ciddi çatışmaların oluşumuna neden olabilmektedir (Gorgievski, vd., 2010: 514-519).

3. AİLE İŞLETMELERİNDE LİDERLİK VE LİDERLİK ÇATIŞMASI

Belirli bir vizyonu ve hedefi gerçekleştirmek amacıyla insanları etkileme kabiliyeti ve süreciyle ilişkili bir kavram olan liderlik, insanları etkileme, motive etme, onları yönlendirme ve harekete geçirme fonksiyonlarının bütününü içermektedir (Robbins ve Judge, 2013: 369; Certo ve Certo, 2009: 8). Başka bir kaynakta ise Robbins (2005) liderlik kavramını, "hedeflere ulaşmak için bir grup insanı etkileyebilmek" olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda lider ise "insanları güdüleyen, onlara heyecan veren, işletmeye yeni vizyonlar açan, işletmenin geleceğine yön veren insan olarak tanımlanabilir.

Aile işletmelerinde liderlik ve liderlik çatışmasının analiz edildiği bu bölümde, aile işletmelerinde liderlik kavramı incelenecek, aile işletmelerinde çatışma kavramı değerlendirilecek ve aile işletmelerinde nesiller arası liderlik çatışması analiz edilecektir.

3.1 Aile İşletmelerinde Liderlik

Aile işletmelerinde lider, statüsü ne olursa olsun işletme içinde diğer insanlardan daha farklı, atak, önder biçimde rol alması, başarılı bir şekilde en kısa sürede amaca varan kişi" şeklinde ifade edilebilir (Kotter, 1990). Liderlik kavramına dair detaylı bir tanım yapılırsa, lider, kabiliyetini, bilgisini, duygu ve amaçlarını, ait olduğu kurumun misyon ve vizyonuyla aynı seviyeye getirmek amacıyla takipçilerini seçer, eğitir ve donanımını sağlamakta ve onlarda etki oluşturur (Winston ve Patterson, 2006: 7).

Alanyazında liderlik konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında, liderlik özelliklerinin saptanmasına dair kriterler soyut nitelikte olduğu görülmektedir. Alanyazında bu kriterler çeşitlilik gösterir durumdadır. Bilhassa liderlik özellikleri hususunda liderlik kriterleri üzerinde etkili olan ve bu kriterleri ön plana çıkaran değerler, ait olunan toplumun değerleriyle örtüşmektedir. Başka bir deyişle, bir toplumda toplumsal normlarıyla liderlik özellikleriyle öne çıkan birey, başka bir toplumda aynı etkiyi oluşturamayabilir. Bu kapsamda aile işletmelerinde de ailenin değer ve normlarına sahip lider, kendi nesillerinin devamına liderlik etmekle birlikte,

ait olduğu toplumun değer ve normlarıyla ortak davranarak liderlik niteliklerini ön plana çıkarabilmektedir (Aronoff ve Baskin 2011: 37-39; Sorenson, 2000: 185).

3.1.1 Aile İşletmelerinde Liderlik İşlevi

Liderlik, bir birey veya grubun mevcut şartlarda belli amaçlarının gerçekleştirilmesi amacıyla, çevresindeki birey veya grubu yönlendirme, harekete geçirme ve etkileme sürecidir. Bu kapsamda birey veya grubun amaçlarının kim veya kimler tarafından saptandığı önemlidir (Smith, Montagno ve Kuzmenko, 2004: 87).

Bir kurucu liderin etrafında şekillenen aile işletmelerinde işletmenin kuruluşu ve geleceği, liderlik nosyonu etrafında şekillenmektedir. Bu kapsamda aile işletmeleri için lider kavramı, diğer işletmelerden daha fazla önem arz etmektedir. Lider veya liderlerin kuruluş felsefeleri etrafında kurulan ve lider değişimi durumunda yeni liderin felsefesinin etkili olduğu aile işletmelerinde liderin varlığı, bilhassa geçiş süreçlerinde, işletme için kötü zamanlarda ve değişimin zorunlu olduğu durumlarda daha da önemlidir (Ward, 1997: 324-325; Chung ve Chan, 2012: 304).

Liderin bulunmadığı aile işletmelerinde başarının beklenmesi olası değildir. Bir liderin, o işletmeye katmış olduğu değer, onun kurumsal davranışı ne şekilde yönlendirdiği ve ne denli etkili kullandığıyla ilgilidir. Liderin tutumu işletmeler için oldukça önemlidir. Bu kapsamda liderin zorlayıcı bir tutuma sahip olması, aile işletmesinin başarısını daima olumlu olarak etkileyecektir. Liderin etkili ve etkin olması, aile işletmelerinin başarılı olmasında önemli bir etkendir. İşletmenin sahip olduğu personel sayısı, kurumsal yapı, çevresel faktör ve değişkenler, liderin işletme başarısı üzerinde belli oranda etkilidir (Chu, 2011: 837-838; Miller, Minichilli ve Corbetta, 2013: 553-555).

3.1.2 Aile İşletmelerinde Liderlik Davranış Biçimleri

Aile işletmeleri liderlik davranış şekilleri bakımından değerlendirildiğinde, karşımıza liderin aynı zamanda işletme sahibi olduğu çıkmaktadır. Bu kapsamda bu durum, işletmenin merkeziyetçi bir yönetim anlayışına sahip olduğunu ve genellikle birinci neslin yönetimde olduğu aile işletmelerinde kararların tek bir kişi tarafından alındığını göstermektedir. Bu nitelikte bir yönetim anlayışı, aile işletmelerinin kuruluş ve gelişiminde önemli bir avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ancak işletmenin oturduğu ve ilerleme gösterdiği dönemlerde liderin vizyon ve hedefleri kapsamında yönetilmesi durumu ise aile işletmelerinin temel

problemlerinden biri olan ve birinci nesilden ikinci nesile geçiş sürecinde de önemli bir problem olabilecek nitelikteki kurumsallaşamama sorununu gündeme getirmektedir. Nitekim bir önceki bölümde de belirtildiği gibi kurumsallaşamayan aile işletmelerinde yönetici ve çalışan kadrosuna aile dışından bireylerin alınması durumunda, bu durum hem yöneticiler hem de çalışanlar için çeşitli sorunlara neden olabilmektedir. Aile işletmelerinde hem lider hem de işletme sahibi olan kişi, işletmenin büyüme döneminde sahip olduğu bu rolleri ayırmalı ve işletmenin sonraki nesillere aktarılmasında ve bu nesillerin başarılı olmalarını ve sürdürülebilirliklerini devamlı hale getirmelidir (Handler, 1994: 137-150; Poza ve Messer, 2004: 30).

Aile işletmelerinde kurucu lider, o işletmenin merkezinde konumlanmaktadır. Lider ile işletme o denli bütünleşmiştir ki, işletmenin başarılı olması, kurucu liderin işine ve işletmesine verdiği değer ve sahiplenmesi ile ilişkilendirilebilmektedir. Aile işletmelerinde kurucu liderlerde, işletmelerini korumak ve devamlılığını sağlamak hususunda oldukça güçlü bir istek ve gayret bulunmaktadır. Büyüme ve gelişme gösteren aile işletmelerinin temelinde bu durum vardır (Anderson ve Reeb, 2003: 1317; Zona, 2016: 737).

Aile işletmelerinde birinci nesilden ikinci nesile devri gerçekleştirerek, işletme ve mevcut işi ailenin kontrolü altında tutmak, ailenin maddi ve manevi açıdan devamlılığını sağlamada önemli bir role sahiptir. Aile işletmelerinde devamlılık ve büyüme sağlandıkça, bu durum ailevi bağları da koruyan bir yapı halini almakla birlikte, aynı zamanda gelenek ve aile değerlerini nesiller arası aktarmanın ve korumanın en iyi ve doğru yolu olarak görülmektedir (Burkart, Panunzi ve Shleifer, 2003: 2167-2168).

Erdoğmuş (2004) aile işletmelerinde kurucu liderlerin sahip olduğu yönetim tarzlarını merkeziyetçi, katılımcı ve profesyonel olarak üç başlıkta incelemektedir. Merkeziyetçi yönetim tarzında işletmenin kurucusu ve aynı zamanda sahibi olup, işletmede tek söz sahibidir ve katılım kabul edilmemektedir. Katılımcı yönetim tarzında kurucu/lider kişi sahip olduğu tüm yetki ve sorumlulukları işletmenin ortakları ve profesyonel çalışanları ile birlikte paylaşır. Profesyonel yönetim tarzında ise kurucu, lider ve diğer aile üyelerinin yanında profesyonel çalışanlar da işin icrasında yer almaktadır (Erdoğmuş, 2004: 80).

Aile işletmelerinde kurucu liderler, aynı zamanda işletme sahibi konumundadır. Bu işletmeler, kurucu liderlerle bütünleşmiş olup, alanyazında genellikle bu işletmelerin kurucu liderin kişiliğini yansıttığı belirtilmektedir. Aile

işletmelerinde liderlerin yönetim anlayışları veya liderlik nitelikleri, o liderin yönetmiş olduğu insanlara yönelik olan tutumu kapsamında değerlendirilebilmektedir (Chung ve Chan, 2012: 307-310). Yönetim ve liderlik tarzları birlikte değerlendirildiğinde yöneticiler, çalışanların iş tatmini sağlamak amacıyla onları salt işletmeye karlılık getiren birer varlık olarak görmek yerine onların da kendileri gibi bir sosyal yaşamları, aileleri, gurur, değer, beklenti ve fikirlerinin olduğunu da göz önünde bulundurmalıdır. Aile işletmelerinde çalışan aile dışındaki bireyler, hem işletmeye katkı sağlayacak, hem de zamanla aile üyelerini yakından tanıyacaklardır. Bu kapsamda, çalışanların işletmeye sıradan çalışan-işveren ilişkisinden daha farklı bir ilişki kurmalarını sağlayacak kişi yine liderdir (Burkart, Panunzi ve Shleifer, 2003: 2167).

Yönetim ve liderlik tarzları açısından bakıldığında, işletmeyi kuran ve aynı zamanda diğer nesillere liderlik yapan kurucu lider, işletmenin gelişimini sağlamakla birlikte, işletmenin devamlılığını sağlamak için izlemiş oldukları yönetim ve liderlik tarzını ikinci nesile aktarmayı ister. Aile üyelerinden birisi, kurucu nesilin yaptığı gibi hayatında işletmeyi ön plana alır ve yönetim ve liderlik bakımından diğer üyelerden daha fazla öne çıkarsa, işletmenin devri daha az sorunlu veya sorunsuz gerçekleşir. Fakat ikinci nesilin işletmeyi tanımadan yetişmesi durumunda, işletmenin devrinde sorunlar gerçekleşebilir. Bu kapsamda liderlik anlayışı salt kurucu nesilde değil, aynı zamanda sonraki nesiller için de geçerlidir (Miller, Minichilli ve Corbetta, 2013: 555-556).

3.2 Aile İşletmelerinde Çatışma

Çatışma, net olmayan, tahmin edilemeyen ve anlaşılmayan durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu durumlar, bireylerin kabul ve beklentilerine uygun hale getirilirse, işin yönetilmesi ile ilgili aile üyeleri arasındaki fikir ayrılığı kaçınılmaz olmaktadır (Alacaklıoğlu, 2009: 78).

Aile şirketleri duygusal aile bağlarını ve rasyonel işletme gerçeklerini bir arada bulundurması nedeniyle sorunlara açıktır. Hemen hemen bütün sorunların kaynağında aile değerleri ve işletme değerlerinin çatışması yer almaktadır. Birbirine zıt gibi görünen bu iki farklı grup örgüt dinamiklerini entegre edemeyen aile şirketleri yok olup gitmeye mahkumdur. Aile şirketleri miras, varis, yönetim uygulamaları, liderlik, aile içi güç mücadeleleri, nepotizm, duygusal ilişkilerin varlığı

vb. nedenlerden ötürü olası sorunlara zaten sahiptir (Yelkikalan, 2006: 207). Bu nedenle aile işletmeleri, çatışmaya oldukça açık yapılardır.

Genelde tüm işletmelerde ve özelde aile işletmelerinde çatışmalar kaçınılmaz durumdadır. İletişim ve etkileşim halinde bulunan işletmelerin talep, tercih, değer, inanış, vizyon, misyon ve çıkarlarında farklılıkların olması doğaldır. Bu da doğal olarak çatışmaya neden olan önemli unsurlardan biridir. İyi şekilde idare edilen işletmelerde oluşan çatışmalar, oluşan farklılıklardan kaynaklı zorluklarla ne şekilde başa çıkılabileceğini bilmekte ve bu süreç etkili olarak idare edilmesi durumunda çatışma çözümü gerçekleşirken, bu sürecin kötü idare edilmesi durumunda ise çatışmalar işletmeye daima zarar vermektedir (Kellermanns ve Eddleston, 2004: 213; Piszczek, DeArmond ve Feinauer, 2018: 113).

Moore (1996), işletmelerde çatışmanın kaynaklarını "ilişkilerde, verilerde, çıkarlarda, yapısal özelliklerde ve değerlerde" farklılıklar olmak üzere beş temel boyutta açıklamaktadır. İşletmelerde bir çatışmanın çözümünde, taraflar arasında gerçekleşen etkileşimde veri ve gerçeklerden ziyade duygular öne çıkabilmektedir. Çatışma yönetiminde duygusallığın öne çıkmasıyla birlikte karşı tarafın görüşleri, değer ve davranışlarına dair yanlış algılamaların da artış gösterdiği görülmektedir. Çatışmanın oluşması veya artış göstermesi, tarafların ön yargıları veya kalıplaşmış yargılarından kaynaklı olabilir. Ön yargı kaynaklı yanlış algılama, çatışmanın temelini oluşturabilir. İşletmelerde çatışma, bir çatışmanın çözümüne dair elde olan verilerin yetersiz olması veya hatalı olmasından oluşabileceği gibi, çatışma taraflarının elde edilen verileri farklı değerlendirme ve yorumlamaları sonucunda ortaya çıkan farklı anlamlar elde etmelerinden de kaynaklanabilmektedir. Tarafların verileri değerlendirme yöntemleri ve verilerden çıkarttıkları anlam üzerinde ısrarcı tutumları, taraflar arasındaki farklılığın kutuplaşmaya dönüşmesine ve bir çatışma sürecinin başlamasına neden olur. Bu süreçte hangi verilerin çatışma konusu ile ilgili olduğuna ilişkin görüş farklılıkları ve çatışmanın kapsamı ile ilgili uyuşmazlıklar da var olan çatışmanın yoğunlaşması ve yeni çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir (Karip, 2013: 29-30).

Aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasında bulunan en önemli farklılık, aile işletmelerinde ailenin adı, edinilen karı, sahip olduğu sermayeyi o işletmenin büyüyüp gelişim göstermesi ve devamlılığını sağlayabilmek adına aile bireyleri ile sürdürebilme gayretini ortaya sererken, bir takım çatışmaların da gerçekleşmesidir. Aile bireyleri arasındaki kardeşler arasında yaşanan rekabet, çocuklar ile anne-

babalar arasında bulunan farklılık, kimlik çatışmaları, yaş durumu ve eğitim düzeyindeki farklılıkları, sahiplenme durumları gibi değişkenlerde çatışmayı daha da kompleks duruma getirir (Michel, vd., 2009: 200).

Aile işletmelerinde akrabalık ilişkileri, işletmenin duygusal olarak idare edilmesinde etkendir. Çocuklar arasında cinsiyet ayrımı gözeten ebeveynler, akrabalık vasıtasıyla işletmeye dahil olan diğer azalar, yüklendiği rollerdeki çeşitlilik bakımından meydana gelen çekişmeler, aile bireyi diğer kadınların arasında yaşanan rekabetleri, aile içerisinde aktif olarak çalışanla, çalışmayanın durum farklılıklarından ortaya çıkan kıskançlıklar, kuşak çatışmaları ve de aile içerisinde olası bir nedenden meydana gelen kavgaların o işletmeye yansıması da mühim etkenlerden birisidir. Çatışmalar, aile işletmelerinin kurumsallaşma seviyeleriyle de paralellik göstermektedir. Aile işletmeleri, kurumsallaşmadıklarında ihtiyaç duyulan nitelikler, yetki ve sorumluluklar, gelecek dönemlerde kimin yönetimde olacağının belirsiz olması ve geleneksel kurallarla idare edilmesi, çatışmanın daha da şiddetli olmasına neden olmaktadır (Stoilkovska, 2011: 184-185; Azoury ve Bouri, 2015: 467).

Ailenin geçmiş zamanlarda yaşanmışlıkları ve birbirileri arasındaki ilişkileri, duygusal, akrabalık, işletme bağlarıyla iç içe deneyimlendiğinden ekseriyetle bu bağlar oldukça karmaşıklaşır. Anne-babaların bir taraftan yana olmaları, kardeşler arasındaki yaş, eğitim, cinsiyet, ilgi alanlarındaki ayrımlılıklar, düşünce ayrılıkları, kuzenler arasında yaşanan iktidar savaşları, yakın akrabaların kayırılması ve işletme idaresindeki sorumluluklar da çatışmaların oluşmasında etkilidir (Fahed-Sreih, vd., 2010: 37; Zito, 2019: 2).

Aile işletmelerinde gerçekleşen çatışmaların temelinde aile değerlerinin bulunduğu bir sosyal yapı bulunurken, diğer işletmeler için ise mantık ve kuralların bulunduğu bir sosyal yapı bulunmaktadır. Bu kapsamda aile ile şirket kavramlarının birleşmesi, duygu ve mantığın yoğun bir şekilde etkileşime girmesini gerektirir. Bir yanda duygu ve değerlerin ağırlık kazandığı bir yapı bulunurken, bir yanda ise mantık ve kuralların ağırlık kazandığı bir yapı bulunmaktadır. Birçok aile işletmesinde aile baskın durumdadır ve işletme yönetiminde duygular, ailesel değerler, ailenin beklentileri ve istekleri etkilidir. İşletmenin yönetimi yani patronu ailedir. Duygu ve mantık arasındaki çatışma, işletme ve aile yaşamı boyunca devam etmektedir (Fındıkçı, 2011: 34).

Sonuç itibariyle, aile işletmelerinde gerçekleşen çatışmaların en önemli faktörü, aile üyeleri arasındaki duygusal ilişkilerin işletme yapısı üzerindeki etkileridir. Bu tür çatışmaların çözümü için ise ailedeki sorunları yönetime aktarılmaması, yönetim kadrosunda nepotizmden çok liyakata önem verilmesi, başka bir deyişle kurumsallaşmaya önem verilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde aile işletmelerinde çatışma devam edecek ve bu durum işletmenin güvenilirliğini, devamlılığını ve karlılığını sarsacaktır.

3.2.1 Aile İşletmelerinde Çatışmanın Kaynakları

Çatışma salt aile işletmelerine has bir durum olmamakla birlikte, aile işletmelerinde görülen çatışma kaynakları yapısı itibariyle aile işletmelerine özel hususlar olup, ailesel meseleler ile işletme meselelerinin birbirine karıştırılması, kayırmacılık, yetki dağılımı, iletişimsel sorunlar, şirketin aile gibi yönetilmesi sorunları aile işletmelerinde çatışmanın temel kaynaklarıdır.

3.2.1.1 Aile İlişkileri

Aile işletmeleri adından da belli olduğu üzere aile üyelerinin etkili olduğu ve aile ilişkilerinin önemli olduğu işletmelerdir. Aile bağlarının güçlü olması, aile üyeleri arasında güven duygusunun olması, karşılıklı takdir mekanizmalarının varlığı, işletme ortamının huzurlu olması, aile üyeleri arasında eşit fırsatlar sunulması, ahenk içinde olunması, işletme yönetiminin nesilden nesile devri faktörleri, işletme açısından önemli faktörlerdir.

Aile işletmelerinde işletme kültür ve değeri ile ailenin kültür ve değeri ortak bir paydada buluşmalıdır. Bu kültür ve değerlerde gelenek, görenek, bireyler arası saygı kapsamında gerçekleşen ilişkilerin varlığı, işletmedeki aile üyelerinin rolleri, işletme içinde sağlıklı kararlar almasında önemlidir. Ailenin sahip olduğu kültürel ve gelenekçi yapısı, bireyin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu gibi faktörlerin aile üyeleri arasında ayrımcılığa neden olmaması gerekmektedir. Böyle bir ortamda ise aile üyeleri içinde güven duygusu zayıflar, dayanışma azalır ve ilişkiler zayıflar. Aile üyeleri arasında güven duygusunun olmaması, bireylerin bağımsız ve söz sahibi olmaması gibi zayıf aile ilişkileri sonucunda aile işletmeleri de başarısız olur ve bu durumdan yine aile üyeleri etkilenir. Aile üyeleri arasında güç müdalesinin yaşanması durumunda ise aile üyeleri arasında eleştirel ve şüpheci yaklaşımlar olasıdır. Bu durum da aile işletmelerinde çatışmalara neden olmaktadır (Fletcher, Melin ve Gimeno, 2012 127-130; Moshavi ve Koch, 2005: 237).

3.2.1.2 Akraba Kayırmacılık (Nepotizm)

Aile işletmelerinin dezavanatjları bölümünde de ele alınan nepotizm kavramı, aile işletmelerinde çatışmanın önemli nedenlerinden biridir. Nepotizm temel olarak bir iş yerinde çalışan akrabalara, diğer çalışanlardan farklı olarak bazı ayrıcalıkların tanınarak kayırılmasıdır.

İşletmelerde "işe göre adam" anlayışı yaygınken, özellikle kurumsallaşmamış aile işletmelerinde ise genellikle "adama göre iş" anlayışı yaygındır. Aile işletmelerinde liderler, genellikle önemli mevkilere kendi aile üyelerini yerleştirmeyi tercih etmekte, bu tercih nedenleri arasında liyakat, kabiliyet, bilgi ve tecrübe yerine daha çok kan bağı ve duygusal bağ yeterli olmaktadır. Bu durum aile üyesi olmayan, ancak yeterli seviyede eğitim, bilgi, kabiliyet ve tecrübeye sahip diğer çalışanlar arasında çatışmaya neden olmaktadır. Genellikle beyaz yakalı çalışanların karşılaştığı bu durum, çalışanların hem memnuniyetini, hem de motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Aile dışındaki çalışanların hak ettikleri hak ve ayrıcalıklardan yararlanamaması, onların örgüte bağlılıklarını azaltmakta ve işe olan sadakatini de düşürecektir (Nakıpoğlu, 2015: 25; Jaskiewicz, vd., 2013: 130).

3.2.1.3 Yetki Dağılımı

Aile işletmelerinde genellikle yetki dağılımı geleneksel yapı kapsamında yapılmaktadır. Aile işletmelerinde en büyük yetki kurucu liderindir. Kurucu lider, yetki dağılımını genellikle kendi görüşlerine göre yapmakta, bu da diğer aile üyeleri arasında çatışmalara neden olmaktadır. Aynı zamanda kurucu lider varlık planlaması yaparken de, bu planlamayı gerektiği gibi yapmazsa veya aile üyeleri arasında bu algı olmazsa aile üyeleri arasında başka bir çatışmaya neden olmaktadır. Bununla birlikte yetki devrinde kabiliyet, eğitim, tecrübe gibi açılardan donanımlı aile üyelerinin geri plana atılması da başka bir çatışma durumudur. Yine yetki dağılımında nepotizmin olması da, aile üyeleri ile aile üyeleri olmayan çalışanlar arasında çatışmaya neden olmaktadır. Bu durumun engellenmesi için aile işletmelerinde yetki devrine yönelik planlama yapılması, kariyer basamaklarının adil olarak uygulanması, liyakata dayalı kriterlerin uygulanması, uygun bireyin uygun görevde çalıştırılması gerekmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501; Güngör Ak, 2010: 157; Gilding, 2000: 243-246).

3.2.1.4 Aile Üyeleri Arasında İletişim Sorunları

İşletmelerde etkili bir iletişim, bilgi, düşünce ve duyguların çift taraflı ve doğru olarak aktarılmasıyla gerçekleşmektedir. Aile işletmelerinde başarılı olmanın en önemli faktörü, aile üyelerinin kendi aralarında ve aile üyesi olmayan çalışanlarla aralarındaki bilgi aktarımının düzenli olarak sağlanması ve bu şekilde etkili bir iletişimin kurulmasıdır. Aile işletmelerinde genellikle iletişim etkinliğine yönelik belirli bir kuralın olmaması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır. Aile içi sorunlarla iş sorunlarının birbirine karıştırılması, genç üyelerin görüş ve düşüncelerinin dikkate alınmaması ve yaşça büyük üyelerin almış olduğu kararlara itiraz edilmemesi gibi iletişim eksikliğinden kaynaklı durumlarda iç çatışmalar yaşanabilmektedir. Aile işletmelerinde iletişim eksikliği genellikle nesiller arasında olan çeşitli farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Aile üyelerinden genç nesil iletişime daha açık olurken ve kendi fikirlerini paylaşmaya önem verirken, önceki nesiller genellikle paylaşmamayı tercih etmektedir. Bu nedenle kendi fikirleri ve tecrübeleriyle davranmayı tercih etmektedir. Bu durum iletişim eksikliğine ve çatışmalara neden olmaktadır (Rivers, 2012: 2; Grytsaieva ve Strandberg, 2016: 10-12).

3.2.1.5 Aile İşletmesinin Aile Gibi Yönetimi

Aile işletmelerinde idari uygulamalarda genel olarak aile yapısına uygun kurallar uygulanmaktadır. Üst yönetim kadrosu ve işletme içindeki kilit noktalarda aile üyeleri görevlendirilmektedir ve bu kapsamda yönetim ve işleyişte aile yapısına uygun kural ve görüşler geçerlidir. En üst seviyedeki görevler, özellikle ataerkil ailelerde en büyük erkek evlada verilmekte ve bu durum bu şekilde devam etmektedir. Geleneksel aile hiyerarşisinde, kabiliyet ve eğitim gibi faktörlerden çok cinsiyet farklılığı aile üyeleri arasnda etkili olmaktadır. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri de erkeklerin kurucu liderle aynı soyada sahip olmalarıdır. Aile işletmelerinde bu geleneksel kural ve uygulamalar ise zamanla çatışmalara neden olmaktadır (Tekatan, 2016: 16; Leaptrott, 2005: 217-219).

3.3 Aile İşletmelerinde Nesiller Arası Liderlik Çatışması

Delahoyde'e (2009: 29) göre genel itibariyle nesil denildiğinde, belli bir demografik yaşam evresi ve dönemine atıfta bulunan, ortak unsurları paylaşan, sosyal bir topluluk belirtilmektedir. Nesil kavramının temelinde, belli bir yaş aralığında bulunan grupların dünyaya geldikleri zaman dilimi ile bu zaman diliminin kendine has karakteristik niteliği vurgulanmaktadır. Günümüz iş yaşamında aktif

olarak üç neslin söz sahibi olduğu görülmektedir. Bunlar 1946 ile 1964 yılları arasında doğan ve genellikle işletmelerin üst yönetim kadrolarında bulunan Baby Boomers nesli, 1964 ile 1980 yılları arası doğan ve genellikle işletmelerin yönetim kadrolarında bulunan X nesli ve 1980 ile 2000 yılları arası doğan ve genellikle çalışan kesimi oluşturan Y neslidir (Deyoe ve Fox, 2012: 12; Reisenwitz ve Iyer, 2009: 96).

Nesiller arası çatışma; iletişim şekli, kapsamı, zevkler, giyim tarzı gibi davranış şekilleriyle alakalı durumlardan kaynaklanıp ideoloji, hayat görüşü, politik eğilim, dini inançlar gibi etik değerlerle alakalı her mecrada karşılaşılabilen ayrılıklardır. "Eski kuşaklar, yeniliklere uymakta zorluk çektiğinde, gelenek ve eski yaşam anlayışına sımsıkı tutunmakta, yeniliğe açık olan yeni kuşaklar ise gelişmelere hızlı bir şekilde uyum sağlamada daha başarılı olmaktadırlar. Bunun doğal sonucu olarak, erişkin kuşaklarla gençlik arasında var olan ayrılık, gittikçe büyümekte ve kuşak çatışmasına dönüşmektedir (Çelik, vd., 2004: 191)."

Aile işletmelerinin en belirgin özelliği iki ya da daha fazla kuşağın işletmede görev almasıdır. Genellikle birinci kuşak, iş deneyimi ve finansal sorunları otoriter yapıyla işletmeyi yöneterek oluşturmuşlardır. Sonraki nesil ise otorite ve kurallardan hoşlanmayan, kendi görüşleri dışındaki görüşlerin dayatılmasına direnen ve acımasızca eleştiren bir yapıya sahiptirler. İkinci kuşak, birinci kuşağı geri bildirimlerde özellikle otoriter bir yapıya sahipse çekinceli davranırlar. (Denham ve Gadbow, 2002: 12; Williams ve Page, 2011: 6).

Aile işletmelerinde nesiller arası çatışma, aile işletmelerinin devamlılığı konusundaki en büyük engellerden biridir. Ülkemizde faaliyet gösteren aile işletmeleri büyük oranda hala birinci nesil kurucu lider tarafından yönetilmektedir (Göker ve Üçok, 2006: 50). Kurucu lider olan birinci nesille diğer nesiller arasındaki en önemli farklılık, birinci nesilin işini kendi kurması sebebiyle işine gönülden bağlı olurken, ikinci nesile aile işletmesinin miras yoluyla geçmesidir. Birinci nesil, işletmeyi kuran, gelişimini ve büyümesini sağlayan kurucu lider olarak kendi kurmuş olduğu vizyon ve misyonu devam ettirmek ister ve genellikle değişime açık olmamaktadır. İkinci nesil ise genellikle teknolojik gelişmelere daha yatkın, daha yeniliğe daha açık ve daha atik bir yapıya sahiptir. Bu durumdan dolayı önceki nesilin yapmış olduğu uygulamaları geleneksel ve eski olarak görmekte, bu sebeple çatışma ortamı oluşmaktadır. Üçüncü nesilde ise bu durum daha fazla olup, yaşadığı dönemin değişen özelliklerini bulunduran üçüncü nesil, salt birinci nesille değil, aynı

zamanda kendine göre daha geleneksel olan ikinci nesille de çatışma yaşar. Bu kapsamda ikinci hatta üçüncü nesilin işletmeye girmesiyle birlikte, farklı birikim, görüş ve düşünceye sahip aile üyeleri arasında nesil çatışması gerçekleşmektedir (Kesken, Şengül ve Çapraz, 2004: 431-437).

Çelik ve arkadaşlarına (2004) göre aile işletmelerinde nesiller arası çatışmalara neden olan çeşitli etkenler bulunmaktadır. Bu etkenler şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Aile işletmelerinde "doğal organizasyon" başka bir deyişle ailenin en büyüğü veya kurucu liderin aynı zamanda işletmenin patronu olması bahse konu olduğunda aile işletmelerinde patronun sözünden çıkılmamaktadır. Bu kapsamda kurucu liderin yaşadığı aile işletmelerinde, bu liderin sahip olduğu kültürü işletmeye empoze etmiş olması sebebiyle o işletmeler değişime çok açık olmamaktadır.
- Aile işletmelerinde idaredeki aile üyelerinin yetki ve mesuliyet sınırları saptanamamaktadır. Ancak bu hususta da yetki ve mesuliyetin sınırı, kurucu liderin veya işletmedeki büyüklerin iki dudağının arasındadır.
- Kurucu lider, genellikle işletmeyi devredeceği kişilere güven duymamaktadır. Bilhassa nesiller arasında önemli seviyede görüş ayrılıkları bulunabilmektedir. Örnek olarak bir baba, oğlunun genç, deneyimsiz ve daha işin başına geçebilecek nitelikte olmadığını düşünürken, oğlu ise tam tersini düşünebilmektedir.
- Aile işletmelerinde işletmeye sadık olanların ve işine gönül verenlerin genellikle kurucu nesil olduğu belirtilmektedir. Başka bir deyişle işletmeyi kuran ve yükselten birinci nesil lidere göre işletmeyi genellikle miras olarak devralan ikinci nesil işini sevmeyebilir. Bu durum üçüncü nesilde ise daha da belirginleşebilmektedir. Dördüncü nesilde genellikle liderler işletmenin geleceğinden çok kendilerini düşünebilmektedir.
- Hissedarlık ve idarecilik rolleri çakışabilmekte ve bu durum sorun oluşturabilmektedir. Bilhassa üçüncü nesil liderler kendilerini bir patrondan çok idareci olarak gördükleri için, patron ve idareci kimliği çatışmaktadır. Bu duruma ikinci nesil liderin hayatta olduğu eklenirse, üçüncü nesil lider, patronluğu bile hissedemeyebilmektedir. Üç nesil bir aradaysa, idarede büyük sorunlar gerçekleşebilmektedir. İkinci nesilde hissedar sayısı dört veya beş kadar olurken, üçüncü nesilde bu sayı yükselebilmektedir.

Böylelikle işletme gitgide büyümekte ve bu kapsamda iletişim sorunu yaşanabilmektedir.

- Geleceğe dair yetki devri planlaması etkili olarak yapılmaması durumunda kurucu nesilden sonra yönetimde bir kaos yaşanabilmektedir. Buna ek olarak yetki ve mesuliyetin dağıtımında aile üyelerinin kabiliyet ve başarıları dikkate alınmayabilmektedir.
- Aile işletmelerinde kurucu nesilin değişime kapalı ve harcamalarda oldukça kısıtlı davranması ikinci ve üçüncü nesillerin idare anlayışını işletme içinde göstermesini zor hale getirebilmektedir. Bilhassa yeni teknoloji ve tekniklerden faydalanma, yeni ürün geliştirilmesi hususunda kurucu nesil çekingen davranabilmektedir.
- Aile işletmesinde nesiller arası çatışmaya sebep olan bir başka faktör ise, liderin işletmeye gelecek lider yetiştirme hususunda oldukça bilinçsiz hareket etmesidir. Bu durum, bilhassa aile içinde en büyük kişinin kabiliyet ve gelecek planları dikkate alınmaksızın gelecek lider sayılması, diğer yandan daha kabiliyetli ancak daha küçük aile üyelerine bir fırsat verilmemesi şeklinde açıklanabilmektedir. Bu durumun aksi olarak da, kuru liderin gelecek nesillere işi sevdirememesi şeklinde gerçekleşebilmektedir. Her iki durumda da ikinci ve sonraki nesiller işletmenin idaresine geçme hususunda kurucu nesille çatışabilmektedir.

Günümüzün rekabet koşulları kapsamında aile işletmelerinin içinde bulunulan dönemin koşullarına uyum sağlaması ve bu koşullar kapsamında değişime açık olması gerekmektedir. Bu değişimin doğru ve istikrarlı olarak başarmanın yolu da, bilhassa kurucu liderin ve ileride işletmeyi devralacak nesiller arasındaki çatışmayı en aza indirmektir. Nitekim nesiller arası çatışma, işletmenin ömrünü kısaltmakta ve başarısızlık sebebi olmaktadır (Marshall ve Brawn, 2003:103, Aras ve Crowther, 2009: 280).

Aile işletmelerinde yaşanan nesiller arası liderlik çatışması birinci nesil kaynaklı ve birinci-ikinci nesil arasında çıkan çatışma olarak ikiye ayrılabilir. Birinci nesil, aynı zamanda işi kuran lider olup, hem aile hem işletme yönetiminden sorumludur. İşletmeyi bizzat kendisinin kurmuş ve geliştirmiş olması sebebiyle, sonraki nesillere yetki ve sorumluluk verirken veya devrederken bazı endişeler yaşar. Bu endişelerin sebebi sonraki nesillere yeterince güvenmemesi, sosyal ve kültürel değişimler, nesiller arası farklılıklar, tek çocuk olmaması durumunda çocuklar

arasındaki çekişmeler, sonraki nesilde işi devralacak bireyde liderlik vasfının olmaması olarak sıralanabilir. Bu tür endişeler birinci nesilin içsel çatışma yaşamasının önemli sebeplerindendir. Bununla birlikte sosyal ve kültürel değişimler de kurucu nesilin endişe ve çatışma yaşanmasına neden olmaktadır. Çevre ile birlikte değişem güven ortamı, teknoloji, toplum, siyaset, yasalar gibi etkenler işletmeyi olduğu kadar, birinci nesilin de belirsizlik yaşamasına ve böylelikle kendisiyle çatışma yaşamasına etkendir. (Yelkikalan, 2006: 200; Tolbize, 2008: 5-13; Kesken, Şengül ve Çapraz, 2004: 431-437)

Aile işletmelerinde nesiller arası farklılıklar ve eski ile yeni kuşak arasında var olan farklılıklar aile işletmelerinde nesiller arası liderlik çatışmasının belli başlı sebeplerindendir. Nesiller arası çatışmalar aile işletmelerinde en sık yaşanan çatışma türlerindendir. Aile işletmelerinin en temel sorunlarından biri, nesiller arasında var olan yetişme tarzları, yetiştikleri ortam, çevreyi algılayışları, uygulamada ve iletişimdeki farklılıklardan kaynaklı sorunlardır. Bu sorunların aile işletmelerinde yoğun olarak çatışma yaşanmasına neden olmaktadır. Birinci nesil olan kurucu lider, çevresindeki gelişmelere uyum sağlamaya çalışırken, aynı zamanda iş yaşamında başarılı olmaya gayret etmektedir (Yurttadur ve Nakipoğlu, 2015: 405; Tolbize, 2008: 5-13; Rodoplu, 2003: 464).

Birinci nesilin temel amacı, kurmuş olduğu işletmeyi devam ettirebilmek ve sonraki nesilleri iş alanında eğiterek işletmenin devamlılığını sağlamaktır. Bu nesilin genel nitelikleri, aidiyet duygularının güçlü olması, sadakat duygularının gelişmiş olması, otoriteye önem vermeleri, saygılı ve çalışkan olmalarıdır. İşletmeyi kendilerinin kurmaları ve geliştirmeleri nedeniyle özgüven ve motivasyonları yüksek durumdadır. İkinci nesil ise genel olarak yüksek eğitimli olurken, bu nesilde işletmeye karşı bir aidiyet duymak yerine bir an önce işletmede yönetici olmak veya kendi işini yapma düşüncesi hakimdir. Birinci nesilden farklı ortamda yetişmeleri ve kültürel farklılıklarından dolayı, aralarında benzer görüşler bulunmakla birlikte, farklı görüşlerin ortaya çıkma durumu da yüksektir. Bu nedenle iki nesil arasnda yetki, maddiyat ve ilişkiler bakımından sorunlar ortaya çıkmakta ve devamlı çatışma yaşanmaktadır. Üçüncü nesil çatışmayı daha da karmaşık duruma getirmektedir. Hem birinci hem ikinci nesilden daha farklı yapıya sahip üçüncü nesil yaşayış şekli, düşünce yapısı, iş anlayışı gibi birçok konuda önceki nesillerden ayrılarak çatışmayı daha da büyütmektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2004, 24).

4. AİLE İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL SAHİPLİK VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ

Aile işletmelerinin sürekliliği, ister çalışan ister sahip olsun gelecek aile üyesi kuşaklarının işletmeye aidiyet duymalarıyla yakından ilişkilidir. Sonraki kuşakların işletmeye bağlılığı, etkili ve sorunsuz bir biçimde liderlik devrinin gerçekleşmesinin önemli unsurlarından biridir (Björnberg ve Nicholson, 2012: 374). Bu kapsamda genç nesillerin aile işletmesine olan duygusal sahibiyet duygusu, aile işletmelerinin etkili biçimde yönetimi ve devamlılığının sağlamasında önemli bir kavramdır.

Aile işletmelerinde duygusal sahiplik ve lider-üye etkileşiminin analiz edildiği bu bölümde, duygusal sahiplik ve duygusal sahiplik olgusunun oluşumuna etki eden faktörler incelenecek, duygusal sahiplik konusunda geliştirilen yaklaşımlar analiz edilecek, aile işletmelerinde duygusal sahiplik incelenecek ve lider-üye etkileşimi modeli analiz edilecektir.

4.1 Duygusal Sahiplik Kavramı

Bir aile işletmesinde duygusal sahiplik, genç aile üyelerinin kendi aile işletmelerine olan bağlılıklarını ve işletmeleri ile özdeşleşmelerini açıklayan bilişsel ve duyuşsal durumun birlikteliğidir. Duygusal sahiplik, kavramsal olarak psikolojik sahiplik, sosyal kimlik ve duyuşsal örgütsel bağlılık yapılarıyla ilgilidir. Kişinin örgütle ilişkili benliğine bir referanstır ve sahiplik ile birey arasında psikolojik bağa odaklanmaktadır (Björnberg ve Nicholson, 2012: 381).

Aile sistemi ve hayat döngüsü, duygusal sahiplik konseptinin ayrılmaz bir bütünüdür. bir sonraki nesilin de işletme kapsamında çalışması veya bir işletmde hukuki/finansal nitelikte bir sahibiyetinin bulunması durumu, aile işletmeleri için duygusal sahiplik kavramının işletmedeki varlığı için önemli bir kriter değildir. "Duygusal sahiplik olgusunun, aile üyeleri açısından yerleşik kanının aksine sadece finansal fayda, sahiplik veya hukuki bağlayıcılığın ötesinde, sorumluluğu, gururu, duygusal bağı, özdeşleştirmeyi ve kişiselleştirmeyi de içerisinde barındırdığı görülmektedir. Bu nedenle duygular işletmeler açısından kimi zaman iyi yönetildiğinde başarının anahtarı konumunda iken, kimi zaman şiddetli yıkımlara, tahribatlara ve parçalanmalara sebebiyet veren bir güç niteliğindedir (Yelkikalan ve Aydın, 2010: 92)."

4.2 Duygusal Sahiplik Olgusunun Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Duygusal sahiplik kavramı, liderden sonraki nesil ile aile işletmesi arasında bir dönüm noktası niteliğindedir. Duygusal sahiplik kavramı hissedilebilir olmakla birlikte elle tutulamaz ve tanımı ve ölçümü zordur. Aile işletmesi ve sonraki nesil arasında olan duygusal sahiplik ilişkisi geçmişten bugüne ve hatta geleceğe giden "altın bir ip" olarak görülebilir (Björnberg ve Nicholson, 2008: 11). Bu ilişkinin devamlılığına etki eden çeşitli faktörler bulunmaktadır.

Bu kapsamda duygusal sahiplik olgusunun oluşumuna etki eden faktörler, Ailenin yapısı, işletmenin büyüklüğü, ailenin değerleri, aile üyesinin kişiliği, işyerindeki kariyer alternatifleri, bireyin yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, yaşam standardı, işe katılmak ile ilgili beklenti, iş tecrübesi, yemek masası sohbetleri, aile içi çatışmalar, beklentilerdeki uyuşmazlıklar, performansı, formal toplantılara katılım, işletmeye ilişkin yazılı ve görsel bilgilendirmeler, işletmenin yaşı, üst düzey kademelerde görev almak, işletme içinde ya da dışında alınan eğitimler vb. gibi" birçok faktör sayılabilir (Aydın, 2010: 67).

Bu ilişkinin gelişiminde, bir sonraki nesilin aile işletmesine katılımı ve işletmenin mevcudiyetini devamlı duruma getirmesine dair birçok rasyonel faktörle birlikte, sosyo-kültürel yapı da oldukça etkilidir. Sosyo-kültürel yapıdaki farklılıklar aynı zamanda toplumun değer yargıları, gelenek ve göreneklerinde ve böylelikle toplumu oluşturan bireyin kişiliğinde de farklılıklara neden olmaktadır. "Sonraki kuşağın yetiştirilme şekli, bireyin hayatı boyunca sergileyecegi tutum ve davranış kalıplarının, değer yargılarının temelini oluşturur. Değerlerin en kritik işlevi ise işletmenin bir kuşaktan diğerine geçiş sürecini etkilemesidir (Garcia-Alvarez ve Lopez-Sintas, 2001: 209)."

Değerler toplumlar arası, ülkeler arası, şehirlerarası ve hatta aileler arası farklılıklar göstermektedir. Bu kapsamda değerlerdeki bu farklılıklar, bireylerin duygusal sahiplik seviyelerinin de seviyesinin farklılaşmasına neden olmaktadır. Böylelikle her bir aile işletmesi ve aile birbirinden özel, farklı ve kompleks bir duruma gelmektedir. Değer kavramı kapsamında bu farklılıkların aile işletmeleri nezdinde yansır duruma gelmesi de, her bir aile işletmesini diğer aile işletmelerinden farklı duruma getirmektedir. Bu farklılıkların temelinde ise aile işletmelerinin karşısına her an çıkabilecek nitelikte olan büyük bir tehlike bulunmaktadır. Nitekim

aile işletmeleri yaşam döngülerini idame ettirebilmek için bütün rasyonel önlemleri almak durumundadır.

Aile işletmelerinde, sürdürülebilirligin bir ölçütü de aileden sonraki kuşakların işletmenin yönetiminde ve/veya denetiminde söz sahibi olmasıdır. Bu bağlamda sonraki kuşagın işletmeye dahil edilebilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu katılım ancak sonraki kuşagın sosyo-ekonomik beklentilerinin bir sonucu olmasının yanı sıra sürdürülebilirliğin temini açısından duygusal bir bağlılığın sağlanabilmesiyle anlamlılık kazanacaktır (Aydın, 2010: 68).

4.3 Duygusal Sahiplik Konusunda Geliştirilen Yaklaşımlar

Alan yazında duygusal sahiplik konusunda geliştirilen yaklaşımlara bakıldığında, üç tür yaklaşımın sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Bu kapsamda bu bölümde duygusal sahiplik konusunda geliştirilen Darwinizm kuramını temel alan evrim psikolojisi, sosyal kimlik kuramı ile bağlılık kuramı incelenecektir.

4.3.1. Evrim Psikolojisi (Darwinizm)

Evrim psikolojisine göre aile, biyolojik olarak bir üreme ve ekonomik açıdan üretim ve tüketim kaynağı, toplumsal açıdan yaygın işbirliği fonksiyonu bulunan ve topluma uyum sağlayan bir varlıktır (Nicholson, 2008: 102-106).

Evrim psikolojisi teorisi kapsamında değerlendirildiğinde, aile işletmelerinde duygusal sahiplik kavramı aile işletmelerinde yaşanan çatışmaların nedenleri ortaya konulmaktadır. Bu kapsamda ortaya çıkan olası nedenlerden biri de lider ile sonraki nesil arasındaki biogenetik çatışmadır. “Ebeveynler genetik yatırımlarının üzerindeki etkilerini devam ettirmek isterken, çocuklar kendi başlarına ve ayrı olarak kendi ilgilerini belirler. Kendi gelecekleri için seçecekleri yolları kendileri belirleme eğilimi içerisindedirler. Bu yüzden, ebeveynler ile çocukları arasında kiminle evlenmeleri gerektiği, nasıl yaşamaları ve çalışmaları gerektiği, yaşam biçimi seçimleri, iletişim biçimleri vb. gibi konularda çatısmalara rastlanmaktadır. Yaşanan sorunlarda kültürel farklılıklar olsa da konular evrenseldir (Nicholson, 2008: 102-106).”

4.3.2 Sosyal Kimlik Kuramı

Duygusal sahiplik olgusunu açıklamaya yönelik bir başka kuram ise, sosyal kimlik kuramıdır. İnsanlarda, tarihten beri gruplaşma ve ait olduğu grubu ait

olmadığı gruplardan üstün tutma yönünde bir eğilim bulunmaktadır. Bu duruma neden olarak ise "insanların olumlu bir öz-değerlendirme yapma yönündeki güdüleri (Brehm ve Kassin, 1993, Hogg ve Abrams, 1988; akt., Demirtaş, 2003: 124)" gösterilmektedir. İnsanlar söz konsu bu "öz-değerlendirmeye" ise ait oldukları sosyal grupları, ait olmadıkları gruplardan üstün görerek ve üstün gördükleri grupla birlikte duygusal bir sahibiyet kurmalarıyla gerçekleşir. Bu kapsamda duygusal sahiplik anlayışında sosyal kimlik kavramı karşımıza çıkmaktadır. Bahse konu olan bu kavramın tanımı ve bu kavrama ait olan süreçlerin analiz edilmesine yönelik bir girişim ise sosyal kimlik kuramıdır. Kurama göre grup üyeliği, çeşitli yaklaşımlar gibi kurumsal veya şekilsel bir konsept kapsamında değil, birlikteliği, aidiyeti, biz olmayı dahil eden psikososyal bir kavramdır.

Kuram, her ne kadar özgül bir yaklaşıma benzese de, kendi içinde oldukça kompleks bir yapıdadır. Nitekim sosyal kimlik kuramı, çeşitli kavram ve kuramla direkt bir ilişki içindedir. Hogg ve Abrams (1988) sosyal kimlik kuramını oldukça farklı bir bakış açısı ve yaklaşım olmakla birlikte, aynı zamanda bir kuram olarak ifade etmektedir. Bunun nedeni olarak sosyal kimlik kuramının "görgül olarak sınanabilir" olduğunu ve "birbiriyle ilişkili bir dizi önerme" içerdğini belirtir (akt., Demirtaş, 2013: 127). Bununla birlikte sosyal kimlik kuramı, yukarıda bahsedilen farklı grupların arasındaki davranışların izahına dair farklı bir kuramsal çerçeve niteliğindedir.

Sosyal Kimlik Kuramı'nın temel varsayımlarını maddeler halinde şöyle sıralamak mümkündür (Turner, 1987; Turner, 1975; Doosje ve Ellemers, 1997; Condor, 1990; Turner ve Brown, 1978; akt., Demirtaş, 2013: 129-130):

1. Bireyler, kendilerini üyesi oldukları sosyal grubu dikkate alarak tanımlar ve değerlendirirler, kendilerini sınıflandırırlar, bu sınıflandırma sonunda da kendilerini koydukları, yerleştirdikleri grupla özdeşleşirler. Bu özdeşleşme sonunda sosyal kimlikleri oluşur.

2. Sosyal çevredeki diğer gruplar, bireye, kendi grubunun konumunu değerlendirmesi için bir temel oluşturur. Üyesi olunan grubun konumu, benzeri diğer gruplarla yapılan sosyal karşılaştırma (içgrup/dış-grup karşılaştırması) sonucu belirlenir. Bu kıyaslama, belirli davranışlara ve niteliklere yüklenen değerlerle ilişkilidir (güçlülük, ten rengi, beceriler...).

3. İnsanlar, olumlu bir sosyal kimlik edinmek ve benlik saygılarını yükseltmek için bu sosyal karşılaştırmayı gerçekleştirirken, kendi gruplarını kayırarak algılama ve diğer grubu da küçümseme yönünde bir yanlılık gösterirler, bu sürece içgrup kayırmacılığı adı verilir. Bu durum, en küçük grup paradigması araştırmaları sonucunda elde edilen bulgularla ortaya konmuştur.

4. Bireyin sosyal kimliğinin, olumlu olup olmaması üyesi olduğu grubun öznel konumuna, yapısına bağlıdır.

Duygusal sahiplik tanımında, sosyal kimlik kuramından etkilenerek, örgütsel bazda çalışmalar yapan Ashforth ve Mael'il (1989) örgütsel kimlik analizinden faydalanılmıştır. Örgütsel kimlik teorisinde birey içerisinde bulunduğu grubun başarısı ya da başarısızlığını kendi başarı ya da başarısızlığı olarak görür. Bu bağlamda örgütsel kimlik, örgütsel bağlılığı, değerlerin içselleştirilmesini ve grubun olumlu anlamda değerlendirilmesini içermektedir (Yelkikalan ve Aydın, 2010: 94).

4.3.3 Bağlılık Kuramı

Duygusal sahiplik kavramının tanımında yararlanılan bir başka yaklaşım Bağlılık Kuramıdır. "Bağlanma şekilleri yaşam süresi boyunca kimlik oluşumunda ve yakın ilişkilerde hayati rol oynar. Evrimsel bakış açısından bağlanma için motive edenler koruma ve neslin devamı niteliğini de içerir. Bunun çıktıları sevgi, bağlılık ve sıcaklıktır (Nicholson, 2008: 48)."

Aile işletmeleri kapsamında değerlendirildiğinde bağlılık kuramı, lider nesilden sonra gelen nesil üyelerinin çocukluk dönemlerinde karşılaştıkları farklı aile kültürlerinin, farklı yaş gruplarının, ailenin kaçıncı çocuk olduğu gibi faktörlere bağlı olarak gelişen farklı bağlanma türlerinin doğallığına atıfta bulunmaktadır. "Çünkü ilk doğan çocuklar ailelerinin isteklerini ve hedeflerini sadakatle izlemeye hazır olurlarken sonradan doğanlar daha asi ve yollarını kendileri bulma eğilimindedirler. Bağlılık teorisi bu faklılıkların nedenini genetik davranış ile açıklamaktadır (Bretherton, 1992: 768-772)."

4.4 Aile İşletmelerinde Duygusal Sahiplik

Temellerini tamamen rasyonel ilkelere dayandıran işletmeler ile duygusal yoğunluğun yaşandığı aile kurumunun bir araya gelmesinden meydana gelen aile işletmeleri "aile dinamikleri" ve "işletme dinamikleri" olmak üzere iki grup faktörün etkisinde faaliyet göstermektedir (Yelkikalan, 2006: 195).

Aile işletmelerinin devamlılığı ve başarısının ardında dört temel nokta bulunmaktadır. Bunlar rekabetçi üstünlük, güçlü iş kültürü, aile sermayesi ve sonraki nesillerin katılımıdır (Björnberg ve Nicholson, 2008: 1). Bu kapsamda duygusal sahiplik mevcut nesil ile gelecek nesil arasında bir dönüm noktası durumundadır.

Aile üyelerini iç ve dış çevreyle olan ilişkilerinde duyguların etkisi büyüktür. Bu nedenle, çatışmaların önlenmesinde duyguların etkin kullanımı büyük önem taşımaktadır. Çatışmalar, fonksiyonel olsun ya da olmasın, özünde duygusallığı barındırır ve bireylerin ya da grupların amaçlarına karşı bir tehdit algılaması neticesinde yaşanmaktadır (Jordan ve Troth, 2004: 195). Nitekim aile işletmelerinin devamlılığındaki en büyük sorun olan nesiller arası çatışmaların temelinde de, aile üyelerinin sahip olduğu gelecek kaygısı, aile üyeleri arasındaki belirsizlik ve rekabet, güven konusunda eksiklik, aidiyetsizlik gibi nedenler bulunmaktadır. Aile işletmelerini başarılı yapan değer, prensip, norm, vizyon ve misyonu sonraki nesillerin de uygulamaları, bütün rasyonel düzenlemelerin yanında, duygusal sahiplik ilkesinin oluşturulması ile mümkündür.

Aile işletmelerinde duygusal sahiplik algısının gerçekleşmesinde birçok etken söz konusudur. Bunlar, aile üyelerinin aile işletmesine dair bilgilere ulaşım durumları, aile ve iş yaşamı arasındaki dengenin varlığı, kurucu nesilin işletmenin geleceği ve sonraki nesile dair beklentileri, ailenin sahip olduğu sosyo-ekonomik ve kültürel yapısı, işletmenin prensip, prosedür, işleyiş gibi yapılanmaların varlığı gibi birçok etken duygusal faktör üzerinde etkilidir. "Sonraki nesilde sahiplik olgusunun yaratılabilmesi, işletmenin sürdürülebilir başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmenin büyüklüğü, aile yapısı, aile değerleri, kariyer planlamaları ile bağlantılı olarak ele alınan sahiplik olgusu, bu değerlerin aile üyesinin kişiliğiyle özdeşlesmesi durumunda mümkün olacaktır (Björnberg ve Nicholson, 2008: 3)."

4.5 Lider-Üye Etkileşimi Modeli

Lider-üye etkileşimi (LÜE), lider ve üyeleri arasındaki iş ilişkisinin yansıtıldığı, karşılıklı güven, beğeni ve saygı temellerine dayalı olan bir sosyal etkileşim sürecidir. Liderlik davranışları arasında lider ve üye arasındaki etkileşim önemli bir olgudur. LÜE'deki liderlik davranışlarını analiz eden birçok araştırma, cömertlik, ikna kabiliyeti ve etik liderlik gibi ideal etkileri bulunan dönüşümsel liderliğe dikkat çekmektedir (Mahsud vd., 2010: 562; Simola vd., 2010: 185).

LÜE'ye göre lider ve üyeleri arasında belli bir süre dahilinde etkileşim oluşmaktadır. Sosyal etkileşim kuramı kapsamında bu ilişkinin başlangıcının liderin üyelerle etkileşime geçtikleri durum olduğu söylenebilir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225).

Bu ilişkinin seviyesi üyeler arasında değişkenlik gösterebilmektedir. Lider ve üye arasındaki yüksek etkileşim kapsamında liderler, üyelerine ek sorumluluklar ve farklı görevler verebilirler. Bu sorumluluk ve görevler, üyelerin uygulamakta istekli olacağı şekildedir. Buna karşılık olarak üyeler de liderden, güven, saygı ve sadakat beklemektedir. Bununla birlikte LÜE ilişkisi, güçlü olmadığında, üyeler salt resmi görevleri kapsamında hareket etmeyi tercih etmekte ve ek görev veya sorumluluk kabul etmezler (Mahsud vd., 2010: 561).

Bu gibi durumlarda, liderler de farklı ek görev ve sorumluluklar vermekle birlikte üyelerine ek yarar sağlayamaz. Liderliğin verimliliğinin saptanması bakımından LÜE ilişkisinin özelliği önemlidir. "Takipçileri ile yüksek nitelikli etkileşim ilişkisi olan bir lider, bu tip bir ilişkisi olmayan ve güçlü etkileşim ilişkileri kuramayan liderlere nazaran, takipçilerini motive etme ve onlara ilham vermede daha etkin olacaktır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 227)."

5. AİLE İŞLETMELERİNDEKİ DUYGUSAL SAHİPLİK, NESİLLER ARASINDAKİ LİDERLİK ÇATIŞMASI VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

5.1 Duygusal Sahiplik İle Liderlik Çatışması Arasındaki İlişki

Duygusal sahiplik, bir aile üyesinin bağını ve aile şirketi ile özdeşliğini betimleyen bilişsel ve duyuşsal duruma odaklandığından dolayı (Nicholson ve Björnberg, 2008: 1-6), aile şirketleri içindeki rol ve ilişki çatışmalarının altında yatan çatışma dinamiklerini incelemek için oldukça mühim ve değerli bir bakış açısı sunar.

Duygusal sahiplik, psikolojik sahipliğin birey ile sahiplik nesnesi arasındaki psikolojik bağa odaklanmasını paylaştığından dolayı, sosyal kimliğin, duygusal örgütsel taahhütler tarafından tanımlanan kuruma bağlanma arzusunun yanı sıra genişletilmiş benliğe referansı (Björnberg ve Nicholson, 2012: 377-378), duygusal sahiplik rol çatışmasının dinamikleri hakkında yeni bilgiler getirebilir.

Duygusal sahiplik üzerine yapılan araştırmalarda, duygusal sahiplik kavramının güvenilir olarak ölçülebilir nitelikte ayrı ve farklı bir yetenek olduğu ortaya konulmaktadır (Bracke, vd., 2004: 1387). İşletmelerde duygusal sahiplik kavramını oluşturmak, özellikle aile işletmelerinin odak noktasından biri durumundadır. Çalışan davranışları ve liderler ile çalışanların ortaya koydukları duygusal durumları ile doğrudan ilişkilendirilmektedir (Ashkanasy, vd., 2002: 317).

Özellikle duygusal sahipliğin mevcudiyetinin, hâlihazırda mevcut olan ilişki çatışmalarının yenisinin oluşmasına ya da güçlendirilmesine katkıda bulunan rol çatışmalarına neden olduğu ya da geliştirdiği ve arttırdığı tahmin edilmektedir. Bunun nedeni rol çatışmalarının genellikle insanların kendilerini tanımladığı ve sonuç olarak korumaya/savunmaya çalıştıkları birbiriyle örtüşen ve rekabet eden iki rol sistemi etrafında gelişmesidir (Hall, 2012: 102). Dahası, duygusal sahipliğin psikolojik sahipliğe kavramsal açıdan yakınlığı göz önüne alındığında (Pierce, vd., 2001: 300-301), bireylerin duygusal sahipliği özel ve işle ilgili rollere yönelttikleri ve duygusal sahipliği etkin bir şekilde rol ve ilişki çatışması için potansiyel bir kaynak haline getirdiği sonucuna varmak makul bir sonuçtur. Ayrıca, duygusal sahipliğin duygusal örgütsel bağlılık unsuru ile ifade edilen aile firmasına bağlanma arzusu

(Björnberg ve Nicholson, 2012: 377; Long ve Yan, 2014: 322), insanların kendilerine verilen rollerini daha güçlü bir şekilde savunmalarına yol açarak ilişki çatışmalarının (önceki rol çatışmalarından kaynaklanan) ortaya çıkma olasılığını etkin bir şekilde arttırabilir.

İşletmelerde duygusal sahiplik ile liderlik arasındaki ilişki, örgüt üyeleri için önemli bir çatışma kaynağıdır. Nitekim liderler ve çalışanlar arasındaki duygusal sahiplik, işletmelerdeki çatışmalarla doğrudan ve dolaylı olarak ilişkili olabilmektedir (Bligh, Kohles ve Meindl, 2004: 213; Lyons ve Schneider, 2009: 742). Liderin bir çatışma kaynağı olmasından çok, duygusal olarak bir destek etkeni olmasıyla, çatışmayla ilgili sorunların da kolay olarak aşılabileceği, yapılan araştırmalarla ortaya konulmaktadır. Nitekim liderlik çatışmasının aşılmasında duygusal sahiplik, önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Osborn, Hunt ve Jauch, 2002: 797).

Literatürde yapılan araştırmalarda liderlik çatışması ile duygusal sahiplik arasındaki negatif yönlü ilişkilerin varlığı da sıklıkla ortaya konulan bir başka durumdur. Nitekim duygusal sahipliğin yüksek olduğu işletmelerde liderlik çatışmasının azaldığı, liderlik çatışmasının yükseldiği işletmelerde ise duygusal sahipliğin önemli oranda azaldığı görülmektedir (Foley, Hang-Yue ve Lui, 2005: 250-253). Bu kapsamda liderlik çatışması ile duygusal sahiplik arasında direkt veya dolaylı etkileri bulunmaktadır.

Duygusal sahipliğin, ilişki çatışmalarının oluşumuna ve/veya yoğunlaşmasına yol açabilecek rol çatışmalarının ortaya çıkması üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğuna inanılmaktadır, böylece duygusal sahipliğin ilişki çatışmaları üzerindeki rolünün belirtildiği gibi doğrudan olduğu kadar, dolaylı olduğu da ortaya konulan bir başka sonuçtur. Yapılan araştırmalarda, liderlik çatışmasının baskın çıkması ve duygusal sahiplik hissinin azalması durumunda, çalışanların işe dair ilgi enerjilerinin azalmasına neden olduğu (Perrewe, Hochwarter ve Kiewitz, 1999: 322), liderler arasında çeşitli psikolojik problemlere neden olduğu (Judge, Boudreau ve Bretz, 1994: 780-782), liderler ve çalışanlar arasında stres seviyesini artırdığı (Steinmetz, vd., 2008: 232), iş-aile çatışmasına neden olduğu (Stoner, vd., 1990: 37), depresyon belirtileri ve iş stresi arasında direkt veya dolaylı olarak pozitif ve anlamlı yönlü ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir (Frone, vd., 1992: 67).

Çalışanların işlerine ve liderlerine karşı olumlu tutum oluşturmaları da duygusal sahiplik ile gerçekleşmektedir. Duygusal sahiplik sayesinde liderler,

çalışanları üzerinde destek sağlayan, onları önemseyen bir lider imajı oluşturmakta ve böylelikle işletmelerde verimlilik ve sadakatin oluşmasına neden olmaktadır (Ackfeldt ve Coote, 2005: 156). Buna ek olarak duygusal sahipliğin yüksek olduğu ve liderlik çatışmasının olmadığı işletmelerde iş performansı ve verimliliğini artırmakla birlikte, çalışan tutumlarını da olumlu olarak etkilemektedir (Gagnon ve Michael, 2004: 172).

Alanyazına bakıldığında liderlik çatışması ve duygusal sahiplik arasındaki negatif ilişki ile 2. neslin işletmeye yönelik olan tutumları arasındaki negatif yönlü ilişkinin varlığı dikkati çekmektedir (Podsakoff, vd., 1996; Olson, vd., 2003). Örgütsel başarının önemli kaynaklarından olan çalışan memnuniyeti ve örgütsel performans ile liderlik çatışması ve duygusal sahiplik arasında anlamlı ilişkilerin varlığı sıklıkla ortaya konulmaktadır. Nitekim liderlik çatışmasının olmadığı bir ortamda liderler, sahip oldukları bilgi, yetenek, tutum ve sorunlara yaklaşım biçimleri ile 2. nesil arasında duygusal sahiplik duygusunun gelişimini sağlayarak, etkin örgütler oluşturma görevini ifade etmektedir (Goleman, 2012: 237). Liderlik çatışmasının düşük ve duygusal sahiplik olgusunun yüksek olduğu bir iş ortamında ise genç nesiller, kurucu liderlerinden aldıkları destek sayesinde işletme sadakatlerini daha da artırmakta, böylelikle hem işlerine, hem de iş tatminlerinde pozitif yönlü bir artış elde etmektedir. Liderlik çatışmasının düşük olması, duygusal sahiplik algısının hem liderler hem de çalışanlar için artmasına neden olacak, böylelikle hem liderler hem de çalışanlarda iş tatmini ve örgütsel sadakat ilişkisi pozitif yönlü gelişime uğrayacaktır (Slabbert, 2004: 87).

Duygusal sahiplik ile liderlik çatışması arasındaki negatif yönlü ilişkinin olduğu işletmelerde liderler, çalışanları için gerekli aşamalarda cesaretlendirme ve isteklendirmede bulunarak çalışanlar için duygusal sahipliğin oluşumu için önemli bir kaynak durumundadır. İşletmeler için çatışma, özellikle liderlik çatışması, tüm liderler ve çalışanlar için bir tehdit olarak görülmektedir. Bu durumda işletmelerde liderler arasında, lider-çalışan arasında ve çalışanlar arasında çeşitli çatışmalar ve anlaşmazlıklar gerçekleşebilmektedir. Bu kapsamda duygusal sahipliğe sahip liderler, olası çatışma durumlarını ve çatışma içindeki insanların duygu ve yetenekleri aracılığıyla idare ederek, ılımlı ve anlaşmaya açık bir ortam oluşturarak, olası çatışmaları engelleyebilmektedir (Khatri ve Dutta, 2018: 7; Vem, vd., 2017: 87; Ghafoor, vd., 2011: 7396).

Yine konu ile alakalı yapılan bir başka araştırmada ise duygusal sahipliğin, liderlik çatışması ile yakından ilişkili olduğu ortaya konulmuş, duygusal sahiplik algısı yüksek bireylerin düşük bireylere göre de liderlik çatışmasını daha etkili olarak çözebilecekleri sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal sahiplik algısı düşük bireylerin oluşturduğu gruplarda, olası çatışmaları çözmek için, grup içindeki bireylerin kaçınma ve uyum sağlama davranışlarında bulunduğu da görülmüştür (Jordan ve Troth, 2004: 212). Buna ek olarak liderlik çatışmasının yaşandığı işletmelerde, duygusal sahiplik seviyesi düşük durumdaki veya hiç olmayan çalışanlar, daha kötümser olmaya ve işlerine daha az önem vermeye daha yatkın durumdadır. Duygusal sahipliği yüksek olan liderler, bu çatışma ortamının çalışanları olumsuz etkilememeleri için iyi bir zamanlama ve ayarlamada bulunarak, çalışanların, işletmedeki liderlik çatışmasından en az seviyede etkilenmelerini ve liderlik çatışmasının etki alanını daraltmayı sağlayabilmektedir (George-Zhou, 2002: 690; Wu ve Hu, 2009: 145).

5.2 Duygusal Sahiplik İle Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Arasındaki İlişki

Lider-üye etkileşiminin özelliği ile duygusal sahiplik arasındaki ilişki, LÜE teorisi kapsamında analiz edilmektedir. Alan yazına bakıldığında, duygusal sahiplik ile lider-üye etkileşimi (LÜE) arasında anlamlı bir ilişki olduğu kabul edilir. Bu yüzden lider ve üye arasında eğer oldukça iyi ikili bir uyum geliştirilirse, duygusal bağlamda güven ilişkisinin kurulması sağlanır (Lee ve Lee, 2016; Seo ve Lee, 2014; Bauer ve Green, 1996). Bir başka deyişle çalışanın yöneticisinden kuşku duymaması, ona inanması, lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimin kalitesine bağlı olarak değişmektedir (Arslantaş, 2007: 161).

Conger ve Kanungo'ya göre; duygusal sahiplik kavramı işletmelerde etkili bir lider-üye etkileşiminin sağlanması için önemli bir faktör durumundadır (akt., Ergeneli, vd., 2007: 42-43). İşletmelerde duygusal sahiplik temelli lider-üye etkileşiminin olması durumunda işletme üyeleri yüksek riskli ve zor şartlar altında dahi yüksek bir başarı elde edebilmektedir (Burke, vd., 2007: 607). Yapılan araştırmalarda işletme üyeleri arasında duygusal sahiplik faktörünün lider-üye etkileşiminin başarılı bir şekilde gerçekleşmesinde olan önemini ortaya koymaktadır (Ergeneli, vd., 2007: 43).

Brower, Schoorman ve Tan'a göre (2000), yüksek bir LÜE ilişkisi, üye ve lider arasındaki karşılıklı güven ve bağlılık temeline dayalıdır. Burke ve arkadaşlarına (2007) göre aile işletmelerindeki duygusal sahiplik kavramının, ilişkileri geliştiren önemli bir etken olduğunu ifade etmişlerdir. Yapılan başka bir araştırmada, lider-üye etkileşiminin etki, katkı ve profesyonel saygı boyutlarının aile işletmelerinde yöneticiye ve işe duyulan sahiplik düzeyiyle ilişkili olduğu saptanmıştır (Arslantaş, 2007: 166).

Duygusal sahiplik ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin analiz edildiği çeşitli araştırmalarda, yönetici ve çalışanın duygusal sahipliği lider-üye etkileşiminde önemli bir etken olarak kabul edilmekte, duygusal sahiplik seviyesi yüksek liderlerde, lider-üye etkileşiminde daha iyi bir etkileşimin gerçekleştiği ortaya konulmaktadır. Duygusal sahiplik ilişkisinin yüksek olduğu işletmelerde, lider-üye etkileşiminin de doğru orantılı olarak yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Greg ve Camilla, 2010: 595). Yapılan araştırmalarda duygusal sahiplik ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, bu ilişki sonucunda liderlik yaklaşımları, verimlilik, iş gücü devri, örgütsel vatandaşlık ve problem çözme yeteneği gibi çeşitli ilişkilerin doğrudan veya dolaylı etkilerinin olduğu görülmektedir (Day ve Carroll, 2004; Rahim ve Minors, 2003: 317).

Duygusal sahiplik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin analiz edildiği bir başka araştırmada ise üyelerinin duygu ve düşüncelerine özenli davranan ve ilgi gösteren ve duygusal sahiplik duygusunun yüksek olduğu liderlerin üyelerinin psikolojilerini olumlu etkiledikleri, böylelikle lider-üye etkileşiminin de olumlu yönlü arttığı ortaya konulmaktadır (Avey, vd., 2009: 187-188).

Lapointe ve arkadaşlarının (2012) yaptığı araştırmalarında duygusal sahiplik ile LÜE arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Yaptıkları araştırmalarında işletme çalışanlarının, yöneticilerden destek gördüklerini hissetmeleri durumunda, duygusal taleplerini karşılayabildikleri ve işletmeye karşı duygusal sahiplik duygusu oluştuğu görülmüştür. Yönetici desteğine yönelik algının yüksek olduğu durumlarda, çalışanların duygusal olarak bağlılıklarının da arttığı görülmektedir. Lider ile üye arasındaki etkileşimin yüksek olduğu işletmelerde, çalışanların yöneticilerine olan duygusal bağımlılıklarının yanında, işlerine de duygusal olarak bağlılık hisseden çalışanların aynı zamanda performanslarının yüksek olması ve işlerini layıkıyla yerine getirmenin bir sonucu olarak işlerine karşı olumlu duygularda bulunmaları üzerinde de etkili olmaktadır. Böylelikle LÜE olgusu yüksek işletmelerde çalışanlar

salt işletmelerine değil, aynı zamanda işlerine karşı da aidiyet duygusu hissedecek, bu şekilde hem çalışan hem de işletme performansı da artacaktır.

Garg ve Dhar'ın (2014) yaptıkları araştırmalarında, LÜE ile duygusal sahip arasındaki pozitif ilişkinin, liderler ile çalışanlar arasında sadakate pozitif etkide bulunduğu, bu ikili ilişkinin çalışanların işletme sadakatine sahip olmalarında anlamlı bir etki sahibi olmasına neden olduğu, oluşan bu sadakatin ise hizmet kalitesine dolaylı olarak pozitif etkilde bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

LÜE ile duygusal sahiplik arasında yapılan bir başka araştırmada ise duygusal sahiplik ile LÜE arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, LÜE'nin yüksek olduğu işletmelerde duygusal sahipliğin de artış gösterdiği, LÜE algısı azaldıkça çalışanların işletmeye ait duygusal sahiplik duygularının da azaldığı görülmektedir. Lider ile üye arasındaki etkileşimin pozitif yönlü olması, çalışanların liderlerine olan ilişkisini olumlu yönde etkileyecek, böylelikle çalışanlar, liderlerle özdeşleştirdikleri işletmelere karşı bir duygusal sahiplik duygusuna sahip olacaktır (Kónya, Grubić-Nešić ve Matić, 2015).

Johnson ve arkadaşlarının (2017) LÜE ile duygusal sahiplik ilişkisini ölçümlediği araştırmalarında da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmaya göre lider ve üye arasındaki uyumun niteliği duygusal sahipliğin de niteliğini doğrudan etkileyecektir. Araştırma sonucuna göre lider ve üye arasındaki uyum ne denli yüksek olur ve lider ve üye arasındaki bağın kuvveti ne denli kuvvetli olursa, liderlerin ve çalışanların işletmeye yönelik sahip olduğu duygusal sahiplik duygusu da o denli yüksek ve kuvvetli olacaktır. Bu kapsamda LÜE olgusu yüksek işletmelerde, lider ve çalışanların o işletmeye karşı hissettikleri duygusal sahiplik duygularında da anlamlı bir artış gerçekleşecektir (Johnson, vd., 2017).

Duygusal sahiplik ile lider-üye etkileşiminin olumlu yönlü ilişkilerinin ortaya konulmakla birlikte, liderlik tarz ve nitelikleri farklılaştıkça, duygusal sahiplik üzerindeki doğrudan veya dolaylı etkilerinin olduğu çeşitli araştırmalar tarafından ortaya konulmuştur. Bu araştırmalara göre (Avey, vd., 2009; Bernhard ve O'Discroll, 2011; Zhu, vd., 2013) lider-üye etkileşiminin önemli değişkenlerinden olan liderlik tarzları farklılaştıkça, üyelerin duygusal sahiplik algıları üzerindeki etkilerinin de farklılık gösterdiği görülmektedir.

Tüm bu araştırmalara ek olarak, yapılan araştırmalarda lider-üye etkileşiminin yüksek kaliteli olduğu işletmelerde duygusal sahiplik arasında dolaylı etkilerinin olduğu da görülmektedir. Nitekim yapılan araştırmalarda yüksek lider-üye

etkileşiminin yüksek olması, birçok değişken üzerinde düzenleyici veya aracılık niteliğinde olduğu öne sürülmektedir (Harris, vd., 2011: 271). Nikolić ve arkadaşlarının (2013) yaptıkları araştırmalarında, lider-üye etkileşimi ile duygusal sahiplik kavramı üzerinde önemli faktörlerden olan iç iletişim ve iş tatmini ilişkisini düzenleyici bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Fisk ve Friesen'in (2012) yaptıkları araştırmalarında ise lider-üye etkileşimi ile duygusal sahiplik arasındaki ilişkinin, çalışanların iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Lider-üye etkileşimi ile duygusal sahiplik algısı arasındaki doğrudan ilişkinin, çalışan ve işletmeler üzerindeki dolaylı bir etkisi ise çalışanların işten ayrılma düşüncesiyle ilişkilidir. Bauer ve arkadaşlarının (2006) LÜE kavramının moderatör olarak alındığı ve LÜE ile çalışanların işten ayrılma algısına yönelik ilişkinin analiz edildiği araştırmalarında, LÜE ile işten ayrılma düşüncesi arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuca karşın Wayne ve arkadaşları ise (1997) yöneticilerinden düşük destek algılayan bireylerin, muhtemelen daha fazla destek alma umuduna sahip olarak başka bir işletmede iş arayışı içinde olacağını ileri sürmüştür. Ancak LÜE'nin yüksek olduğu işletmelerde çalışanlar, kendilerinin liderleri tarafından daha çok desteklendiği, üstlerinden daha fazla geri bildirim aldığı ve işletmelerde belli bir gruba ait oldukları fikri ile işlerine ve mesleklerine daha fazla sarılacaktır. İşlerine duygusal sahiplik hisseden birey için ise o işletmeden ayrılmalarının maliyeti de artacaktır (Bauer, vd., 2006: 300).

LÜE kuramı kapsamında, üyelerin beklentilerinin giderilmesi ve LÜE kalitesinin artırılmasında güven kavramının ön plana çıkması, LÜE ile duygusal sahiplik ilişkisinde sosyal takas kuramının dolaylı etkilerinin olduğu görülmektedir. Örneğin üyelerin yapmakla yükümlü olmadığı görevleri gönüllü olarak yapması, fazladan mesuliyet alması ve bunların karşılığında üyenin lider tarafından iç gruba katılması ve yetkilerinin artması, kararlara katılımının sağlanması, ödüllendirilmesi kapsamında da sosyal takas kuramının izleri görülmektedir. Liderin farklı rollere sahip üyelerden bazıları ile kendi insiyatifi kapsamında daha yakın ilişkiler kurabilmektedir. Bu üyeler dışında kalan üyelerle ise lider salt kural ve prosedür kapsamında ilişkide bulunmaktadır. Bu kapsamda LÜE ile liderlik çatışması ilişkisi dolaylı olarak karşılıklı güven, saygı ve mesuliyet bilincinin olmasıyla ilişkilendirilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986: 621).

Alan yazında LÜE ile duygusal sahiplik arasındaki ilişkinin, duygusal sahipliğin dolaylı etkileri olan iş performası, örgütsel sadakat, örgütsel adalet, çalışan memnuniyeti, rol çatışması gibi çatışma temelli çeşitli örgütsel değişkenler ile anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Gerstner ve Day, 1997). LÜE kalitesinin iş performansı, iş tatmini, iş gücü devri, işten ayrılma niyeti, lidere karşı olan memnuniyet, örgütsel sadakat, örgütsel vatandaşlık gibi çeşitli örgütsel faktörler üzerinde anlamlı ve pozitif etkirlinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Aryee ve Chen, 2006; Martin, vd., 2005).

Buna ek olarak LÜE ile duygusal sahiplik arasında dolaylı olarak personel devir oranı, işten ayrılma niyeti, grup üyeliği kapsamında algılanan liderlik etkileri, dönüşümsel liderlik, çalışanların kariyer beklentileri ve tatminleri gibi çeşitli örgütsel faktörler arasında yer alan etkileşimlerin varlığı da çeşitli araştırmalar kapsamında incelenmiştir (Krishnan, 2005).

5.3 Lider-Üye Etkileşimi İle Liderlik Çatışması Arasındaki İlişki

Lider ile üye arasındaki etkileşim kalitesini analiz eden kurama göre bu etkileşim kalitesinin belirleyicileri, tek yönlü bir ilgi etkileşiminden çok, hem lider hem üyenin birbirinin yeterliliklerine duymuş oldukları saygı ve karşılıklı güvene dayalıdır (Schermerhorn, vd., 2010: 316). Bu kapsamda hem lider, hem de üyenin bahsedilen bu etkileşime yatırımda bulunması gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 386). Bilhassa lider, örgüte karşı sadakati yüksek ve bu kapsamda daha çok gayrette bulunan üyelerine, bu davranışlarda bulunmayan üyelerine göre daha fazla ilgide bulunmakta, onlara güven duymakta, bilgi paylaşımında bulunmakta ve yaptıkları işten duydukları memnuniyeti açıkça ifade etmektedir (Luthans, 2011: 422-423).

LÜE kuramının temelinde bulunan etkili liderlik sürecinin oluşumu, lider ve üyeleri arasındaki çatışma yönetiminin doğru bir şekilde uygulanması ile ilişkilidir. Geliştirilen bu olumlu ilişkilerin getirmiş olduğu çeşitli yararlardan, lider ve üyelerin faydalanma olanağı meydana gelmektedir (Graen ve Bien, 1995: 219). Bu kapsamda LÜE ile liderlik arasındaki ilişki önem arz etmektedir.

Alanyazında LÜE, lider ile üye arasındaki güven seviyesi ve üyenin yetkinliği, lider ile üye arasında yer alan sadakat seviyesi, lider ile üye arasındaki etkinin

seviyesi gibi çeşitli boyutlar kapsamında karakterize edilmektedir (Liden ve Graen, 1980: 455-456). Nitekim lider ile üye arasında güven seviyesinin az olması, sadakatin yer olmaması, lider ile üye arasındaki etkinin düşük seviyede olması olası liderlik çatışmasına neden olmaktadır. LÜE etkileşimini azaltan ve böylelikle çatışma ortamına neden olabilecek nitelikteki faktörler ise resmi, rol tanımlı görevler ve genellikle sözleşmelere dayalı değişim ilişkileri kapsamında değerlendirilmektedir. LÜE kalitesinin azaldığı bu durumlarda hiyerarşi temelli etki oluşmakta ve lider ile üye arasındaki mesafe de artmaktadır (Janssen ve Van Yperen, 2004: 371).

Lider-üye etkileşimi ile liderlik çatışmasını inceleyen çalışmalarda; görev, ilişki ve süreç çatışması türleri ile lider-üye ilişkisini, çatışma türlerinin ve lider-üye etkileşiminin seviyesini yaş, cinsiyet ve aile şirketinde bulunma süresine göre değişiklik gösterdiği dikkate alınmıştır. Bu yüzden çatışma türleri ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Diğer bir deyişle, aile işletmesinde kurucu liderin ve/veya 2. nesil liderin ya da astın kullandığı çatışma türleri lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesine göre değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir (Green, 2008: 96-97).

Lider-üye etkileşimi ve nesiller arası liderlik çatışması türleri arasındaki ilişkilere bağlı yapılan bir başka çalışmada, kurucu ve/veya 2. nesil liderlerin sıklıkla kullandıkları çatışma türlerini belirlerken, üyeleriyle etkileşimlerini dikkate aldıkları sonucuna varılmıştır. Lider-üye etkileşimi ile aile işletmelerinin nesillar arasındaki liderlik çatışma türlerinin kalitesi oldukça yüksek bulunmuş ve bu uyumun liderin çatışma türlerinden görev, ilişki ve süreç yöntemini kullanması ile bağlantılı olduğu sonucu elde edilmiştir (Karcıoğlu ve Kahya, 2011: 350).

Jordan ve Troth'un (2004) yapmış olduğu araştırmalarda ise lider-üye etkileşimi ile çatışma yönetimi arasında yakından bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış ve lider-üye etkileşimi yüksek olan işletmelerde çatışmaların daha etkili çözülebildiğine ulaşılmıştır. Lider-üye etkileşimi düşük olan işletmelerde ise çatışmanın çözülebilmesi için üyelerin kaçınma ve uyum sağlama davranışları gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

LÜE ile liderlik çatışması arasındaki ilişkilere yönelik yapılan başka bir araştırmada ise liderlerin sıkça kullanmış oldukları çatışma yönetim stilinin belirlenmesinde üyeleriyle olan etkileşimlerini dikkate aldıkları görülmektedir. Araştırma sonucuna göre LÜE kalitesi yüksek bulunmuş, söz konusu kalitenin,

liderin çatışma yönetimini stillerinden uzlaşma stilini kullanması ile ilişkili olduğu görülmüştür (Karcıoğlu ve Kahya, 2011: 337-352).

Barbuto ve Bugenhagen'in (2009) yaptıkları araştırmalarında LÜE ile liderlik çatışması arasında ilişki araştırılmış, lider ile üyeleri arasındaki çatışma ile LÜE arasındaki ilişki arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Lider üye etkileşiminin yüksek olduğu işletmelerde, liderlik çatışması olasılığının az olduğu, olası çatışma durumunda ise çatışmaların daha kolay çözümlendiği görülmektedir.

6. BÜYÜK ÖLÇEKLİ AİLE İŞLETMELERİNDE NESİLLER ARASINDAKİ LİDERLİK ÇATIŞMASINDA DUYGUSAL SAHİPLİK VE LİDER – ÜYE ARASINDAKİ ETKİLEŞİM ALGISI

6.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küresel ekonomilerde toplam işletmelerin yaklaşık üçte ikisini ve yıllık küresel GSMH'nın yaklaşık %70 ile 90'ını oluşturan aile işletmeleri, hem yerel ekonomiler, hem ulusal, hem de küresel ekonomiler açısından oldukça önem arz etmekte etmektedir. Ekonomide bu denli öneme sahip olan aile işletmelerinin bu önemi sadece ekonomik açıdan değil, aynı zamanda toplumsal açıdan da önemlidir. İşletme sahibi durumundaki aileler için de ayrı bir önemi olan aile işletmeleri, aynı zamanda bünyesinde çalıştırdıkları çalışanlar, vergi verdikleri ülkeler ve tüketim olgusuna verdikleri katkı sebebiyle ulusal ve uluslararası pazarlar için de önemlidir. Tüm bu avantajlarına rağmen aile işletmeleri, genel olarak bakıldığında birinci nesilin işletme yönetiminden çekilmesinden sonra sonraki nesillerde, aile işletmelerinin sahip olduğu bu avantajların bir dezavantaja dönüştüğü ve devamlılıkların sonraki nesillerde genellikle sona erdiği görülmektedir. Yapılan çeşitli araştırmalarda da bu durum belirlenmiş olup, aile işletmelerinin sahip olduğu bu kırılgan yapının temelinde çeşitli sorunların bulunduğu görülmektedir. Bu durumlardan en önemlilerinden biri de şüphesiz nesiller arası liderlik çatışmasıdır. Liderlik çatışmasının temelinde çeşitli faktörler bulunmakla birlikte, liderlik çatışması kavramının önemli faktörlerinden biri duygusal sahiplik olup, bu araştırmanın temelini oluşturması bakımından duygusal sahiplik unsuru, araştırmanın temel araştırma konusunu oluşturmaktadır.

Büyük ölçekli aile işletmelerinde nesiller arası liderlik çatışmasında duygusal sahiplik faktörünün araştırıldığı bu araştırmanın amacı, sosyal ve ekonomik açıdan bu denli önemli olan aile işletmelerinin devamlılıklarından birincil etken durumundaki yönetici nesillerin sahip olduğu duygusal sahiplik olgusu kapsamında liderlik çatışması olgusunun araştırılması, bu çatışmanın çeşitli sosyo-demografik ve ekonomik faktörlere göre analiz edilmesi ve liderlik çatışması ile duygusal sahiplik

arasındaki ilişkinin neden olduğu etkinin aile işletmelerine olan olası etkilerinin ortaya konulmasıdır.

Duygusal sahiplik kavramı, aile üyeleri bakımından var olan kanının aksine, salt ekonomik yarar, sahiplik veya yasal bağlayıcılık gibi maddi unsurların da ötesinde, sorumluluk, duygusal bağ, özdeşlik, kişiselleştirme ve gurur gibi manevi unsurları da barındırmaktadır. Bundan dolayı aile işletmeleri açısından duygular, iyi yönetilmesi durumunda bazen işletmeler için başarı faktörü durumunda olurken, bu duyguların iyi yönetilememesi durumunda ise işletmelerin iflas etmesine, böylelikle hem aile içi çatışmaların yaşanmasına, hem işletme içi, hem de işletme dışı aktörleri doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilmektedir.

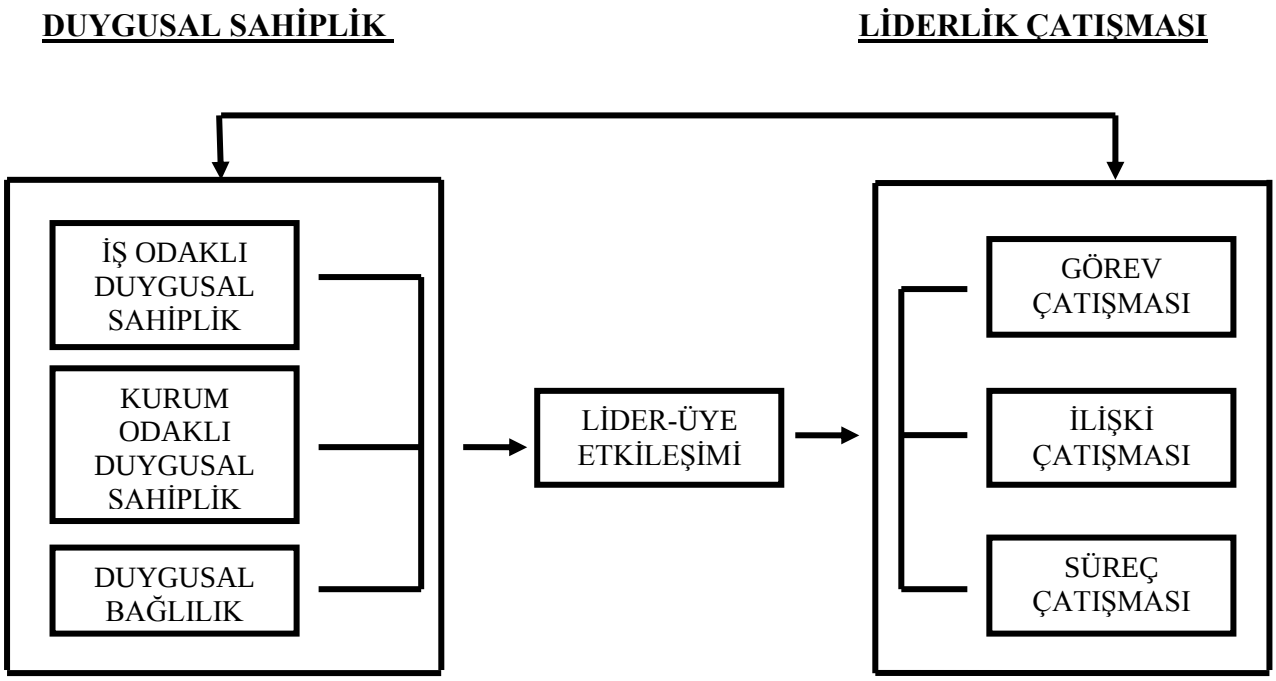
Aile işletmelerinde temel motivasyon unsurlarından en önemlisi, işletmenin karlılığının, işletme pay sahibinin (liderlerin) finansını doğrudan etkilemesidir. Diğer sıradan çalışanlar gibi işletmeden tek beklentileri maaş olmayan liderler, daha çok kazanmak ve işletmelerini sürdürülebilir duruma getirmek için işletmelerine duygusal açıdan bağlı olmalı ve aile işletmelerini salt bir kazanç kapısı olarak görmekten çok, ailelerinin ve sonraki nesillerinin sosyal ve ekonomik açıdan geleceklerini de belirlemektedir. Bu durum özellikle büyük ölçekli aile işletmelerinde daha yıkıcı olabilmektedir.

Büyük ölçekli aile işletmelerinde nesiller arası liderlik çatışmasında duygusal sahipliğin etkilerinin araştırıldığı bu araştırma, sosyal ve ekonomik alanlarda önem arz eden aile işletmelerinin devamlılıklarının sağlanmasında, sonraki nesillerin sahip olduğu duygusal sahiplik unsurunun ölçülmesi, bu unsurun nesiller arası liderlik çatışmasına olan etkilerinin araştırılması ve nesiller arasındaki liderlik çatışması ve duygusal sahiplik arasındaki ilişkinin etkilerinin ortaya konulması bakımından önemlidir. Ayrıca hem yerli, hem yabancı literatürde aile işletmelerinde nesiller arası liderlik çatışmasında duygusal sahipliğin araştırıldığı akademik çalışma sayısının yok denecek kadar az olması nedeniyle, bu konuyla ilgili önemli sonuçlar ortaya koyması ve bu konuda araştırma yapacak sonraki araştırmacılar için önemli bir kaynak niteliğinde olması bakımından önemlidir.

6.2 Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Büyük ölçekli aile işletmelerinde nesiller arası liderlik çatışmasında duygusal sahipliğin etkilerinin araştırıldığı bu araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Yerli ve yabancı literatürde bu konuyla ilgili doğrudan bir kaynağın

bulunmaması nedeniyle araştırma modelinin hazırlanılmasında Loignon ve arkadaşları (2017) ve Björnberg ve Nicholson'ın (2012) araştırmalarından yararlanılmış ve bu araştırmalarda yer alan modeller dikkate alınarak karma bir model oluşturulmuştur.



Şekil 6.1: Araştırma Modeli

Araştırma modeline göre bu araştırmanın temelinde, liderler arasındaki duygusal sahiplik algısı ve lider-üye etkileşiminin bir liderlik çatışmasına neden olduğu düşüncesi bulunmaktadır. Buna göre araştırmanın bağımsız değişkenini duygusal sahipliğin alt boyutları olan işe odaklı duygusal sahiplik, kurum odaklı duygusal sahiplik ve duygusal bağlılık, bağımlı değişkenlerini liderlik çatışmasının alt boyutları olan görev çatışması, ilişki çatışması ve süreç çatışması, ara değişkenini (mediatör) lider-üye etkileşimi oluşturmaktadır. Bu kapsamda temellendirilen bu araştırmada sınanacak hipotezler şu şekildedir:

H1a: İş Odaklı Duygusal Sahiplik ile nesiller arasındaki liderlik çatışmasının görev boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: İş Odaklı Duygusal Sahiplik ile nesiller arasındaki liderlik çatışmasının ilişki boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: İş Odaklı Duygusal Sahiplik ile nesiller arasındaki liderlik çatışmasının süreç boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: Kurum Odaklı Duygusal Sahiplik ile nesiller arasındaki liderlik çatışmasının görev boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Kurum Odaklı Duygusal Sahiplik ile nesiller arasındaki liderlik çatışmasının ilişki boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2c: Kurum Odaklı Duygusal Sahiplik ile nesiller arasındaki liderlik çatışmasının süreç boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3a: Duygusal Bağlılık ile nesiller arasındaki liderlik çatışmasının görev boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3b: Duygusal Bağlılık ile nesiller arasındaki liderlik çatışmasının ilişki boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3c: Duygusal Bağlılık ile nesiller arasındaki liderlik çatışmasının süreç boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4a: İş odaklı duygusal sahiplik ile liderlik çatışmasının görev boyutu arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin ara değişken etkisi vardır.

H4b: İş odaklı duygusal sahiplik ile liderlik çatışmasının ilişki boyutu arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin ara değişken etkisi vardır.

H4c: İş odaklı duygusal sahiplik ile liderlik çatışmasının süreç boyutu arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin ara değişken etkisi vardır.

H5a: Kurum odaklı duygusal sahiplik ile liderlik çatışmasının görev boyutu arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin ara değişken etkisi vardır.

H5b: Kurum odaklı duygusal sahiplik ile liderlik çatışmasının ilişki boyutu arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin ara değişken etkisi vardır.

H5c: Kurum odaklı duygusal sahiplik ile liderlik çatışmasının süreç boyutu arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin ara değişken etkisi vardır.

H6a: Duygusal bağlılık ile liderlik çatışmasının görev boyutu arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin ara değişken etkisi vardır.

H6b: Duygusal bağlılık ile liderlik çatışmasının ilişki boyutu arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin ara değişken etkisi vardır.

H6c: Duygusal bağlılık ile liderlik çatışmasının süreç boyutu arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin ara değişken etkisi vardır.

6.3 Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

Araştırmanın varsayımları şu şekildedir:

1. Araştırmanın örneklem grubunun evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

2. Araştırmaya katılanların anket formlarına samimiyetle ve gerçekliği yansıtacak şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.

3. Araştırmada kullanılan Sosyo-Demografik Bilgi Formunun katılımcıların kişisel bilgilerini ve işletmelerin bilgilerini, Aile İşletmelerinde Liderlik Algısı Ölçeğinin katılımcıların aile işletmelerindeki liderlik algısını, Duygusal Sahiplik Ölçeğinin katılımcıların duygusal sahiplik seviyelerini, Liderlik Çatışması Ölçeğinin birinci ve ikinci nesil liderler arasındaki liderlik çatışmasını, Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin lider-üye etkileşimini ölçtüğü varsayılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekildedir:

1. Araştırma, Türkiye'de bulunan ve yönetiminde ikinci neslin bulunduğu, birinci nesil yöneticilerin kurucu olduğu aile işletmeleri ile sınırlıdır.

2. Araştırmaya katılmayı kabul edilen katılımcılar örnekleme dahil edilmiştir.

3. Girişimler, araştırmacının bilgi ve yeteneği ile sınırlıdır.

4. Araştırma, veri toplamada yararlanılan anket formu, soru ölçekleri ve istatistiksel tekniklerin yeterlilikleri ile sınırlıdır.

6.4 Araştırma Yöntemi

Bu araştırmada yöntem olarak nicel araştırma yöntemi kullanılacaktır. Nicel araştırmalar, olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir, ispatlanabilir bir şekilde ortaya koyan bir araştırma türüdür. Biyoloji, kimya, fizik, mühendislik gibi doğa bilimleri alanları ile sosyal bilimler ve eğitim araştırmalarında deney, gözlem ve ölçme sonuçlarından elde edilen verilere dayanır. Deney, gözlem ve ölçmelerin tekrarlanabildiği ve objektif yapıldığı araştırmaya nicel araştırma denir. Nicel araştırma yönteminde, araştırılan konuya ilişkin, evreni temsil edecek örneklemden sayısal veriler elde edilmekte, araştırma problemleri ya da hipotezleri doğrultusunda test edilip yorumlanarak sonuçlara ulaşılmaktadır. Nicel araştırma yönteminde, araştırma örnekleminden, araştırma amacı doğrultusunda veriler elde edilerek sonuçlara ulaşılmaktadır. Yani, konu hakkında yoğun bir analiz değil aksine, daha yüzeysel daha çok sayısal verilere saptanmaktadır (Şimşek ve Yıldırım, 2005: 67).

Araştırmada model olarak, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Sosyal bilimlerde genellikle kullanılan tarama araştırmaları, geniş gruplar üzerinde uygulanan, gruptaki bireylerin olgu ve olayla ilgili görüşlerinin, tutumlarının alındığı, olgu ve olayların betimlenmesinin amaçlandığı araştırmalardır. Araştırmacı var olan durumu ayrıntısıyla betimlemeye ve durum hakkında ayrıntılı bilgi sunmaya çalışır (Tanrıöğen, 2014: 59).

İlişkisel tarama araştırmalarının özelliklerinden birincisi, verilerin farklı kaynaklardan toplanması ve araştırılan konu ile ilgili ayrıntılı bilgi sahibi olunması nedeni ile geçerliliği yüksektir. Bir diğer özelliği ise, verilerin çok fazla kişiden elde edilmesidir. İlişkisel tarama araştırmalarında temel amaç, durumlarla ve olaylarla ilgili nicel veriler elde edilmesi ve çeşitli istatistikler üretilmesidir. Veriler, bireylere çeşitli sorular sorularak elde edilir ve bu amaçla anketler veya görüşmeler kullanılır. İlişkisel tarama araştırmalarında çoğunlukla evreni temsil eden bir örneklem üzerinde çalışılır (Fowler, 1993, akt., Tanrıöğen, 2014: 60).

6.5 Araştırma Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye'de sanayi ve hizmet sektöründe faaliyette olan, yönetiminde kurucu liderin (1. nesil) ya da kurucu liderden sonra gelen 2. nesil liderin bulunduğu büyük ölçekli aile işletmeleri oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini büyük çoğunluğu İstanbul Ticaret Odasına kayıtlı yönetiminde kurucu liderin (1. nesil) ya da kurucu liderden sonra gelen 2. nesil liderin bulunduğu 79 büyük ölçekli aile işletmelerini temsil eden 161 katılımcı oluşturmaktadır.

6.6 Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada deney ve benzer durumların veri elde edebilinmesinde temel kaynak olamaması nedeniyle, araştırmacı tarafından değişkenlerin direkt olarak kontrol edilemediği, böylelikle araştırmacı kaynaklı herhangi bir hataya imkan tanımayan ve edinilen verilerin genelleştirmeye uygunluğu nedeniyle cevaplayıcılardan verinin elde edildiği bir yöntem kullanılmıştır. Bu kapsamda araştırmacı, analizde elde edilecek verileri toplamada anket yöntemi kullanacaktır. Anket yöntemi, istenen bilgiyi elde etmek amacıyla cevaplayıcılara soru sorulmasına dayalı bir araştırma yöntemidir.

Anket, ana veri toplama araçlarından biridir. Belirli bir amaç için, bir sistem içinde veri toplamak için araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Bir anketin amacı, tolere edilebilecek ve tamamlanabilecek özel bilgiler elde etmektir (Padem, vd., 2012: 30). Araştırmada anket formu, internet üzerinden hazırlanan çevrimiçi anket formunun linkinin e-posta ile katılımcılara gönderilmesiyle iletilmiştir. Böylelikle hem posta, hem telefonla görüşme, hem de yüz yüze görüşme yöntemlerinin uzun zaman alması, araştırmacı ve katılımcıların zaman sorununun olması, maliyetli olması ve geri dönüşün daha düşük olma riski bertaraf edilmiştir. Sonuç olarak, araştırma verilerinin daha kolay ve hatasız olarak elde edilmesi, sonuçların anında elde edilmesi, sonuçların genelleştirilmesi, her cevaplayıcıya aynı soruların yöneltilmesi, edinilen verilerin istatistiksel analizler için uygun olması nedeniyle anket ile veri toplama yöntemi seçilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket beş alt bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmacı tarafından hazırlanan, katılımcıların sosyo-demografik bilgileri ile işletmenin bilgilerini ölçmek için Katılımcı Bilgi Formu, ikinci bölümde Silvia ve McGuire (2010) tarafından geliştirilen Kaplan (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan 30 soruluk Liderlik Algısı Ölçeği (Kişiye Odaklı Davranışlar alt ölçeği 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 18, 26, 29. sorular, İşe Odaklı Davranışlar alt ölçeği 5, 14, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 28. sorular, Organizasyona Odaklı Davranışlar alt ölçeği 9, 13, 16, 17, 20, 30. sorular), üçüncü bölümde Jaswal ve Chand'ın (2018: 95-96) Duygusal Sahiplik Ölçeği ve Allen ve Meyer'in (1990: 6) Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin bir alt ölçeği olan Duygusal Bağlılık Ölçeğinden yararlanılarak araştırmacı tarafından oluşturulmuş 19 soruluk Duygusal Sahiplik Ölçeği (İş Odaklı Duygusal Sahiplik 1-7. sorular, Kurum Odaklı Duygusal Sahiplik 8-12. sorular, Duygusal Bağlılık alt ölçeği 13-19. sorular), dördüncü bölümde Janssen ve Yperen (2004: 375) tarafından geliştirilen ve araştırmacı tarafından lider odaklı çevrilen 7 soruluk Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (Lider-Üye Etkileşimi ölçeği 1-7. Soru), beşinci bölümde ise Wakefield, Leidner ve Garnison (2008: 444) tarafından oluşturulan ve araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilerek aile işletmelerinde liderlik çatışmasına uyarlandırılan 10 soruluk Liderlik Çatışması Ölçeği (Görev Çatışması alt ölçeği 1-3. sorular, İlişki Çatışması alt ölçeği 4-7. sorular, Süreç Çatışması alt ölçeği 8-10. sorular) bulunmaktadır. Anket formu internet üzerinden çevrimiçi anket siteleri aracılığıyla hazırlandı ve bu anket formu linki e-posta aracılığıyla katılımcılara gönderildi.

6.7 Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilecek veriler SPSS 22 istatistik programı kullanılarak analiz edilecektir. Katılımcılarla ilgili bilgilere ait kategorik değişkenler için tanımlayıcı istatistiklerden; sayı (n) ve oranlar (%) kullanılacaktır. Ölçek alt boyutlarının puanları ve toplam ölçek puanları için tanımlayıcı istatistiklerden; ortalama ve standart sapma kullanılacaktır. Ölçekler arasındaki ilişkinin araştırılması için Korelasyon Analizi uygulanacak ve Pearson Korelasyon Katsayısı verilecektir. Liderlik çatışması, duygusal sahiplik ve lider ve üye etkileşimi alt ölçekleri arasındaki ilişkinin analizinde degiskenler arasindaki iliskiyi, o konu ile ilgili tahminler ya da kestirmeler yapabilmek amaciyla regresyon analizi yapılacaktır. Ölçekler arasındaki ilişkinin araştırılması için Korelasyon Analizi uygulanmış ve Pearson Korelasyon Katsayısı verilmiştir. Ayrıca değişkenler arasında regresyon analizleri yapılarak oluşturduğumuz hipotezlerin anlamlılık derecesine bakılmıştır. Tüm karşılaştırmalar için istatistik önem seviyesi (p) 0.05 düzeyinde tutulacaktır.

6.8 Analiz Sonuçları

6.8.1 Örneklem ve Özellikleri

Araştırmanın örneklemini büyük çoğunluğu İstanbul Ticaret Odasına kayıtlı yönetiminde kurucu liderden (1. nesil) sonra gelen 2. nesil liderin bulunduğu 79 büyük ölçekli aile işletmelerini temsil eden 161 katılımcı oluşturmaktadır. Anketleri veri dosyası olarak girişinin yapıldığı sırada 25 ankette yanıtlayan kişilerin çelişkili cevap verdiği saptanmıştır. Çelişkili anketler örneklemden çıkarılarak analizler 137 katılımcı ile yapılmıştır. Bu bölümde araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine, yaşına ve çalışma sürelerine göre incelenmiş ve sınıflandırılmıştır.

Tablo 6.1: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Erkek	125	91,2	91,2
Kadın	12	8,8	100,0
Toplam	137	100,0	100,0

Tabloda görüldüğü gibi örnekleme dâhil edilen 137 katılımcının % 8,8'i (n=12) kadın olurken, geri kalan katılımcıların % 91,2 si (n=125) ise erkektir.

Tablo 6.2: Araşırmaya Katılanların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımları

	Örneklem	**Minimum**	**Maximum**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
Yaş	137	22	91	48,31	15,489
Çalışma Süresi	137	1	54	21,58	12,702

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların yaş ortalaması 48,31 (ss=15,489), çalışma sürelerinin ortalaması ise 21,58 (ss=12,702) olduğu saptanmıştır.

6.8.2 Verilerin Analizi

Bu bölümde büyük ölçekli aile işletmelerinde nesiller arası liderlik çatışmasında duygusal sahiplik ve lider-üye arasındaki etkileşim algısının analizine yönelik yapılan analizler, güvenilirlik analizi; duygusal sahiplik boyutları, lider-üye etkileşimi ve liderlik çatışması boyutlarına ilişkin faktör analizi; duygusal sahiplik boyutları ve lider-üye etkileşiminin liderlik çatışması boyutlarına ilişkin korelasyon katsayıları, ortalamaları ve standart sapma değerleri; duygusal sahiplik boyutları ve lider-üye etkileşiminin liderlik çatışması boyutlarına ilişkin regresyon analizi ve hipotez testleri olmak üzere dört başlıkta analiz edilecektir.

6.8.2.1 Güvenilirlik Analizi

Hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri ile ifadeler arası korelasyona bağlı uyum düzeyleri belirlenmektedir. Araştırmada kullanılan duygusal sahiplik , lider-üye etkileşimi ve liderlik çatışması ölçeklerinin, güvenilirlik seviyelerini tespit etmek için iç tutarlılık yöntemine başvurulmuş ölçeklerde yer alan ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediklerine Cronbach's Alpha değerleri hesaplanarak bakılmıştır.

Cronbach's Alpha değerinin 0.70 ve üzeri olduğu durumlarda ölçek güvenilir olarak kabul edilmektedir. İfade sayısının sınırlı olduğu ve ölçek geliştirme çalışmalarının olduğu durumlarda bu değer 0.60'a düşürülebilmektedir (Zhu, 2012). Buna göre; ilgili değişkenler ve alfa güvenilirlik katsayıları Tablo 6.3'te görülmektedir.

Tablo 6.3: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	**Soru sayısı**	**Alfa Katsayısı (α)**
İş Odaklı Duygusal Sahiplik	4	0,60
Kurum Odaklı Duygusal Sahiplik	5	0,68
Duygusal Bağlılık	3	0,71
Lider-Üye Etkileşimi	5	0,68
Görev Çatışması	3	0,83
İlişki Çatışması	4	0,86
Süreç Çatışması	3	0,84

6.8.2.2 Duygusal Sahiplik Boyutları, Lider-Üye Etkileşimi ve Liderlik Çatışması Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi

Bu bölümde faktör analizlerinin sonuçları verilmiştir. Faktör analizini uygularken bağımsız değişkenler, ara değişken ve bağımlı değişkenler ayrı ayrı ele alınmıştır. Bağımsız değişkenlerden olan iş odaklı duygusal sahiplik, kurum odaklı duygusal sahiplik ve duygusal bağlılık, ara değişken olan lider-üye etkileşimi ve bağımlı değişken olan görev çatışması, ilişki çatışması ve süreç çatışması değişkenleri faktör analizine tabi tutulmuştur.

Bağımsız değişkenler duygusal sahiplik boyutlarıyla ilgili 19 soru sorulmuş olup, her bir değişkendeki sorular kendi içinde ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır. İş odaklı duygusal sahiplik (7 soru), kurum odaklı duygusal sahiplik (5 soru), duygusal bağlılık (7 soru). Faktör yükü düşük olan sorular çıkarılarak yeniden analiz yapılmıştır. Son durumdaki oluşan bu faktör yükleri; iş odaklı duygusal sahiplik (4 soru), kurum odaklı duygusal sahiplik (5 soru), duygusal bağlılık (3 soru) olarak oluşturulan faktörlerdir.

Yapılan faktör analizi sonucunda, duygusal sahiplik üç boyutunu içeren toplam 12 soruyla birlikte iş odaklı duygusal sahiplik (4 soru) için açıklanan varyans değeri %45,72, kurum odaklı duygusal sahiplik (5 soru) için açıklanan varyans değeri %44,77, duygusal bağlılık (3 soru) için açıklanan varyans değeri %64,68 olarak hesaplanmıştır (Tablo 6.4).

Tablo 6.4: Duygusal Sahiplik Boyutları ile İlgili Faktörler

	FAKTÖRLER	
SORULAR	İş Odaklı Duygusal Sahiplik	**Faktör Yükü**
S1		,580
S3		,768
S5		,665
S7		,678
	Toplam Açıklanan Varyans	**%45,72**
	Kurum Odaklı Duygusal Sahiplik	**Faktör Yükü**
S1		,820
S2		,560
S3		,665
S4		,460
S5		,774
	Toplam Açıklanan Varyans	**%44,77**
	Duygusal Bağlılık	**Faktör Yükü**
S1		,510
S4		,910
S6		,924
	Toplam Açıklanan Varyans	**%64,68**

Bağımlı değişkenler olan liderlik çatışması ile ilgili 10 soru sorulmuş olup, her bir değişkendeki sorular kendi içinde ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır. Bu faktörler; görev çatışması (3 soru), ilişki çatışması (4 soru), süreç çatışması (3soru) olarak oluşturulan faktörlerdir.

Liderlik çatışması boyutları, (görev çatışması, ilişki çatışması ve süreç çatışması) ile ilgili 10 sorudan oluşan görev çatışması (3 soru) için açıklanan varyans değeri %75,53, ilişki çatışması (4 soru) için açıklanan varyans değeri %71,39, süreç çatışması (3 soru) için açıklanan varyans değeri %76,63 olarak hesaplanmıştır. Tablo 6.5'te gösterilmiştir.

Tablo 6.5: Liderlik Çatışması Boyutları ile İlgili Faktörler

SORULAR	FAKTÖRLER	
	Görev Çatışması	**Faktör Yükü**
S1		,879
S2		,866
S3		,862
	Toplam Açıklanan Varyans	**%75.53**
	İlişki Çatışması	**Faktör Yükü**
S1		,850
S2		,874
S3		,851
S4		,802
	Toplam Açıklanan Varyans	**%71.39**
	Süreç Çatışması	**Faktör Yükü**
S1		,887
S2		,881
S3		,859
	Toplam Açıklanan Varyans	**%76.63**

Ara değişken olan lider-üye etkileşimi ile ilgili 7 soru sorulmuş olup, Faktör yükü düşük olan sorular çıkarılarak yeniden analiz yapılmıştır. Yapılan faktör analizi tabloya işlenmiştir.

Lider-üye etkileşimi ile ilgili sorulan 5 sorudan oluşan faktörün açıklanan varyansı, %44,60 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 6.6'da gösterilmiştir.

Tablo 6.6: Lider-Üye Etkileşimi ile İlgili Faktörler

SORULAR	FAKTÖRLER	
	Lider-Üye Etkileşimi	**Faktör Yükü**
S2		,776
S4		,655
S5		,697
S6		,599
S7		,596
	Toplam Açıklanan Varyans	**%44.60**

Faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans değerleri değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

6.8.2.3 Duygusal Sahiplik Boyutları ve Lider-Üye Etkileşiminin Liderlik Çatışması Boyutlarına İlişkin Korelâsyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 6.7'de araştırma sonucundan elde edilen bulgular p<0.01 ve p<0.05 anlamlılık düzeylerinde çift taraflı olarak sınanmıştır.

Tablo 6.7: Korelasyon Tablosu

	DEĞİŞKENLER	Ortalama	Standart sapma	1	2	3	4	5	6	7
1	İş Odaklı Duygusal Sahiplik	4,07	,66	1						
2	Kurum Odaklı Duygusal Sahiplik	4,10	,62	**,670****	1					
3	Duygusal Bağlılık	3,93	,83	**,391****	**,492****	1				
4	Görev Çatışması	2,93	1,12	**-,278****	**-,268****	**-,308****	1			
5	İlişki Çatışması	2,63	1,12	**-,359****	**-,443****	**-,419****	**,702****	1		
6	Süreç Çatışması	2,12	1,04	-,042	,019	-,043	**,518****	**,457****	1	
7	Lider-Üye Etkileşimi	3,91	,59	**,456****	**,570****	**,425****	-,145	**-,257****	,114	1

** p< 0,01
* p< 0,05

Tablo 6.7'ye göre; modeldeki değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,59 ile 1,12 arasında hesaplanmıştır. Tabloda, Pearson testi sonucunda anlamlı olan korelâsyonlar işaretlenerek belirtilmiştir.

Duygusal sahiplik boyutları arasında en güçlü ilişki iş odaklı duygusal sahiplik ile kurum odaklı duygusal sahiplik arasında pozitif korelasyon p<0.01 (0,670) istatistiki olarak anlamlı iken, en zayıf ilişki iş odaklı duygusal sahiplik ile duygusal bağlılık arasında pozitif korelasyon p<0.01 (0,391) istatistiki olarak anlamlılık içermektedir. Yine duygusal sahiplik alt boyutlarından kurum odaklı duygusal sahiplik ile duygusal bağlılık arasında pozitif korelasyon p<0.01 (0,492) orta düzeyde anlamlılık içermektedir.

Liderlik çatışması boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonlar incelendiğinde anlamlı ilişkilerde en güçlü ilişki görev çatışması ile ilişki çatışması boyutları arasında p<0.01 (0,702) görülürken, en zayıf ilişki p<0.01 (0,457) ilişki çatışması ve

süreç çatışması boyutları arasında görülmektedir. Görev çatışması ve süreç çatışması arasında ise yine orta düzeyde ilişki p<0.01 (0,518) olduğu görülmektedir.

Liderlik çatışması boyutlarından süreç çatışması boyutunun duygusal sahiplik boyutları olan iş odaklı, kurum odaklı ve duygusal bağlılık boyutları ile arasında bir ilişki görülmemektedir.

Duygusal sahiplik boyutlarından iş odaklı, kurum odaklı ve duygusal bağlılığın, liderlik çatışması boyutlarından olan görev ve ilişki çatışması ile olan ilişkileri ise negatif (ters) yönlü olarak görülmektedir. İş odaklı duygusal sahipliğin görev çatışması ile olan ilişkisi p<0.01 (-0,278) negatif düzeyde anlamlı, ilişki çatışması ile olan ilişkisi de p<0.05 (-0,359) negatif düzeyde anlamlı olarak görülmektedir. Kurum odaklı duygusal sahipliğin ise görev çatışması ile olan ilişki p<0.01 (-0,268) negatif düzeyde anlamlı, ilişki çatışması ile olan ilişkisi ise p<0.01 (-0,443) yine negatif düzeyde anlamlı olarak görülmektedir. Duygusal bağlılığın ise görev çatışması ile olan ilişki p<0.01 (-0,308) negatif düzeyde anlamlı, ilişki çatışması ile olan ilişkisi ise p<0.01 (-0,419) yine negatif düzeyde anlamlı olarak görülmektedir.

Lider-üye etkileşimi ile duygusal sahiplik boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise tüm ilişkilerin pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Bu pozitif yönlü ilişkilere göre; lider-üye etkileşiminin en yüksek korelasyon ilişki p<0.01 (0.570) içerisinde olduğu duygusal sahiplik boyutu kurum odaklı duygusal sahiplik olarak görülürken, en düşük korelasyon ilişkisi p<0.01 (0.425) içerisinde olduğu duygusal sahiplik boyutu ise duygusal bağlılık olarak ortaya çıkmaktadır. Lider-üye etkileşiminin iş odaklı duygusal sahiplik ile arasındaki ilişki ise p<0.01 (0.456) orta-düzeyde pozitif anlamlılık seviyesinde görülmektedir. Yani lider-üye etkileşimi, farklı derecelerde ve pozitif yönlü olarak iş odaklı, kurum odaklı ve duygusal bağlılığı etkilemektedir.

Lider-üye etkileşiminin liderlik çatışması boyutları ile olan ilişkilerini incelediğimizde ise görev ve süreç çatışması ile herhangi bir ilişki içerisinde olmadığı, ilişki çatışmasıyla ters yönde p<0.01 (-0.257) anlamlılık seviyelerinde negatif ilişkide olduğu görülmektedir.

Duygusal sahiplik boyutları, liderlik çatışması boyutları ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasında korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi ile korelasyon katsayıları hesaplanarak iki değişken arasındaki ilişkinin derecesi ve yönü belirlenmiş ve yukarıdaki şekilde değerlendirilmiştir.

Bir sonraki bölümde, duygusal sahipliğin boyutlarının liderlik çatışmasına olan etkilerini ayrıca ara değişken olarak lider-üye etkileşiminin duygusal sahiplik ile birlikte liderlik çatışmasını nasıl etkilediğini en iyi tahminleyen regresyon analizi ve hipotezlerin regresyon analizi ile değerlendirilmesi yapılmıştır.

6.8.2.4 Duygusal Sahiplik Boyutları ve Lider-Üye Etkileşiminin Liderlik Çatışması Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri

Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS istatistiksel paket programı ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi, aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

Tablo 6.8: İş Odaklı Duygusal Sahiplik ve Lider Üye Etkileşiminin Görev Çatışmasıyla İlişkisine Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular

	Bağımsız / Ara Değişkenler	**Bağımlı Değişkenler**	**R^2**	**Dzl. R^2**	**F**	**β**	**t**
Model 1	İş Odaklı Duygusal Sahiplik	Görev Çatışması	0,078	0,071	**11,350****	**-,278****	-3,369
Model 2	İş Odaklı Duygusal Sahiplik	Lider-Üye Etkileşimi	0,208	0,202	**35,382****	**,456****	5,948
Model 3	Lider-Üye Etkileşimi	Görev Çatışması	0,021	0,014	2,912	-,145	-1,706
Model 4	İş Odaklı Duygusal Sahiplik	Görev Çatışması	0,078	0,064	**5,667****	**-,268****	-2,875
	Lider-Üye Etkileşimi					-,023	-,249

** p< 0,01 derecesinde anlamlı
* p< 0,05 derecesinde anlamlı

Tabloda yer alan hiyerarşik regresyon modeli ve bulgular tablosunda, iş odaklı duygusal sahipliğin görev çatışması üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F = 11,350; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda iş odaklı duygusal sahipliğin (β: -0,278; p<0,01) liderlik çatışması boyutlarından görev çatışmasını azalttığı görülmektedir. Araştırma hipotezlerinden **H1a** desteklenmiştir.

İş odaklı duygusal sahipliğin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 2, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F = 35,382; p<0,01).

Regresyon analizi sonucunda iş odaklı duygusal sahipliğin (β: 0,456; p<0,01) lider-üye etkileşimi düzeyini arttırdığı gözlenmiştir.

Lider-üye etkileşiminin görev çatışması üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 3, istatiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tabloda yer alan regresyon modeli incelendiğinde iş odaklı duygusal sahipliğin görev çatışması üzerindeki etkisini gösteren regresyon katsayısı -0,278 (p<0.01) iken ara değişken olarak lider-üye etkileşimi dahil edildiğinde regresyon katsayısının -0,268 (p<0.05)'e düştüğü gözlenmiştir. İş odaklı duygusal sahipliğin görev çatışması üzerindeki negatif yönlü anlamlı ilişkisi lider-üye etkileşiminin dahil edilmesiyle azalmıştır. Diğer bir deyişle, iş odaklı duygusal sahiplik bağımsız değişkeninin katsayısında düşüş olması sebebiyle görev çatışması üzerinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık etkisi gösterdiği görülmektedir.

İş odaklı duygusal sahipliğin görev çatışması ile olan ilişkisinde lider-üye etkileşiminin kısmı ara değişken etkisi vardır. Araştırma hipotezlerinden **H4a** desteklenmiştir.

Tablo 6.9: Kurum Odaklı Duygusal Sahiplik ve Lider-Üye Etkileşiminin Görev Çatışmasıyla İlişkisine Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular

	Bağımsız / Ara Değişkenler	**Bağımlı Değişkenler**	**R^2**	**Dzl. R^2**	**F**	**β**	**t**
Model 1	Kurum Odaklı Duygusal Sahiplik	Görev Çatışması	0,072	0,065	**10,418****	**-,268****	-3,228
Model 2	Kurum Odaklı Duygusal Sahiplik	Lider-Üye Etkileşimi	0,325	0,320	**64,959****	**,570****	8,060
Model 3	Lider-Üye Etkileşimi	Görev Çatışması	0,021	0,014	2,912	-,145	-1,706
Model 4	Kurum Odaklı Duygusal Sahiplik	Görev Çatışması	0,072	0,058	5,177	-,274	-2,703
	Lider-Üye Etkileşimi					,011	,106

** p< 0,01 derecesinde anlamlı
* p< 0,05 derecesinde anlamlı

Tabloda yer alan hiyerarşik regresyon modeli ve bulgular tablosunda, kurum odaklı duygusal sahipliğin görev çatışması üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F = 10,418; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda kurum odaklı duygusal sahipliğin (β: -0,268; p<0,01) liderlik çatışması

boyutlarından görev çatışmasını azalttığı görülmektedir. Araştırma hipotezlerinden **H2a** desteklenmiştir.

Kurum odaklı duygusal sahipliğin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 2, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F = 64,959; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda kurum odaklı duygusal sahipliğin (β: 0,570; p<0,01) lider-üye etkileşimini arttırdığı gözlenmiştir.

Tabloda yer alan regresyon modeli incelendiğinde kurum odaklı duygusal sahipliğin görev çatışması üzerindeki etkisini gösteren regresyon katsayısı -0,268 (p<0.01) iken ara değişken olarak lider-üye etkileşimi dahil edildiğinde regresyon katsayısının -0,274 (p<0.01)'ye arttığı ve anlamsızlaştığı gözlenmiştir. Kurum odaklı duygusal sahipliğin görev çatışması üzerindeki negatif yönlü anlamlı ilişkisi lider-üye etkileşiminin dahil edilmesiyle anlamsızlaşmıştır. Diğer bir deyişle, kurum odaklı duygusal sahiplik bağımsız değişkeninin görev çatışması üzerinde lider-üye etkileşiminin tam aracılık etkisi gösterdiği görülmektedir. Kurum odaklı duygusal sahipliğin görev çatışması ile olan ilişkisinde lider-üye etkileşiminin ara değişken etkisi yoktur. Araştırma hipotezlerinden **H5a** desteklenmemiştir.

Tablo 6.10: Duygusal Bağlılığın ve Lider-Üye Etkileşiminin Görev Çatışmasıyla İlişkisine Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular

	Bağımsız / Ara Değişkenler	**Bağımlı Değişkenler**	**R^2**	**Dzl. R^2**	**F**	**β**	**t**
Model 1	Duygusal Bağlılık	Görev Çatışması	0,095	0,088	**14,191****	**-,308****	-3,767
Model 2	Duygusal Bağlılık	Lider – Üye Etkileşimi	0,180	0,174	**29,716****	**,425****	5,451
Model 3	Lider-Üye Etkileşimi	Görev Çatışması	0,021	0,014	2,912	-,145	-1,706
Model 4	Duygusal Bağlılık	Görev Çatışması	0,095	0,082	**7,063****	**-,301****	-3,317
	Lider-Üye Etkileşimi					-,017	-,192

** p< 0,01 derecesinde anlamlı
* p< 0,05 derecesinde anlamlı

Tabloda yer alan hiyerarşik regresyon modeli ve bulgular tablosunda, duygusal bağlılığın görev çatışması üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F= 14,191; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda duygusal bağlılığın (β: -0,308; p<0,01) liderlik çatışması boyutlarından görev çatışmasını azalttığı görülmektedir. Araştırma hipotezlerinden **H3a** desteklenmiştir.

Duygusal bağlılığın lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 2, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F= 29,716; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda duygusal bağlılığın (β: 0,425; p<0,01) boyutunun lider-üye etkileşimini arttırdığı tespit edilmiştir.

Tabloda yer alan regresyon modeli incelendiğinde duygusal bağlılığın görev çatışması üzerindeki etkisini gösteren regresyon katsayısı -0,308 (p<0.01) iken ara değişken olarak lider-üye etkileşimi dahil edildiğinde regresyon katsayısının -0.301 (p<0.05)'e düştüğü gözlenmiştir. Duygusal bağlılığın görev çatışması üzerindeki negatif yönlü anlamlı ilişkisi lider-üye etkileşiminin dahil edilmesiyle azalmıştır. Diğer bir deyişle, duygusal bağlılığın bağımsız değişkeninin katsayısında düşüş olması sebebiyle görev çatışması üzerinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık etkisi gösterdiği görülmektedir.

Duygusal bağlılığın görev çatışması ile olan ilişkisinde lider-üye etkileşiminin kısmı ara değişken etkisi vardır. Araştırma hipotezlerinden **H6a** desteklenmiştir.

Tablo 6.11: İş Odaklı Duygusal Sahipliğin ve Lider-Üye Etkileşiminin İlişki Çatışmasyla İlişkisine Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular

	Bağımsız / Ara Değişkenler	**Bağımlı Değişkenler**	**R^2**	**Dzl. R^2**	**F**	**β**	**t**
Model 1	İş Odaklı Duygusal Sahiplik	İlişki Çatışması	0,129	0,123	**19,994****	**-,359****	-4,471
Model 2	İş Odaklı Duygusal Sahiplik	Lider-Üye Etkileşimi	0,208	0,202	**35,382****	**,456****	5,948
Model 3	Lider-Üye Etkileşimi	İlişki Çatışması	0,066	0,059	9,521	-,257	-3,086
Model 4	İş Odaklı Duygusal Sahiplik	İlişki Çatışması	0,140	0,127	**10,899****	**-,306****	-3,396
	Lider-Üye Etkileşimi					-,117	-1,304

** p< 0,01 derecesinde anlamlı
* p< 0,05 derecesinde anlamlı

Tabloda yer alan hiyerarşik regresyon modeli ve bulgular tablosunda, iş odaklı duygusal sahiplik ile ilişki çatışması üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F= 19,994; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda iş odaklı duygusal sahipliğin (β: -0,359; p<0,01) liderlik çatışması

boyutlarından ilişki çatışmasını azalttığı görülmektedir. Araştırma hipotezlerinden **H1b** desteklenmiştir.

İş odaklı duygusal sahipliğin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 2, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F= 35,382; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda iş odaklı duygusal sahipliğin (β: 0,456; p<0,01) boyutunun lider-üye etkileşimi etkisini arttırdığı tespit edilmiştir.

Lider-üye etkileşiminin ilişki çatışması üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 3, istatiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 5.11'de yer alan regresyon modeli incelendiğinde iş odaklı duygusal sahipliğin ilişki çatışması üzerindeki etkisini gösteren regresyon katsayısı -0,359 (p<0.01) iken ara değişken olarak lider-üye etkileşimi dahil edildiğinde regresyon katsayısının -0,306 (p<0.05)'e düştüğü gözlenmiştir. İş odaklı duygusal sahipliğin ilişki çatışması üzerindeki negatif yönlü anlamlı ilişkisi lider-üye etkileşiminin dahil edilmesiyle azalmıştır. Diğer bir deyişle, iş odaklı duygusal sahiplik bağımsız değişkeninin katsayısında düşüş olması sebebiyle ilişki çatışması üzerinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık etkisi gösterdiği görülmektedir.

İş odaklı duygusal sahipliğin ilişki çatışması ile olan ilişkisinde lider-üye etkileşiminin kısmı ara değişken etkisi vardır. Araştırma hipotezlerinden **H4b** desteklenmiştir.

Tablo 6.12: Kurum Odaklı Duygusal Sahipliğin ve Lider-Üye Etkileşiminin İlişki Çatışmasyla İlişkisine Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular

	Bağımsız / Ara Değişkenler	**Bağımlı Değişkenler**	**R^2**	**Dzl. R^2**	**F**	**β**	**t**
Model 1	Kurum Odaklı Duygusal Sahiplik	İlişki Çatışması	0,197	0,191	**33,016****	**-,443****	-5,746
Model 2	Kurum Odaklı Duygusal Sahiplik	Lider-Üye Etkileşimi	0,325	0,320	**64,959****	**,570****	8,060
Model 3	Lider-Üye Etkileşimi	İlişki Çatışması	0,066	0,059	9,521	-,257	-3,086
Model 4	Kurum Odaklı Duygusal Sahiplik	İlişki Çatışması	0,197	0,185	**16,388****	**-,440****	-4,668
	Lider-Üye Etkileşimi					-,006	-,063

** p< 0,01 derecesinde anlamlı
* p< 0,05 derecesinde anlamlı

Tabloda yer alan hiyerarşik regresyon modeli ve bulgular tablosunda, kurum odaklı duygusal sahipliğin ilişki çatışması üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F= 33,016; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda kurum odaklı duygusal sahipliğin (β: -0,443; p<0,01) liderlik çatışması boyutlarından ilişki çatışmasını azalttığı görülmektedir. Araştırma hipotezlerinden **H2b** desteklenmiştir.

Kurum odaklı duygusal sahipliğin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 2, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F= 64,959; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda kurum odaklı duygusal sahipliğin (β: 0,570; p<0,01) lider-üye etkileşimini arttırdığı gözlenmiştir.

Tabloda yer alan regresyon modeli incelendiğinde kurum odaklı duygusal sahipliğin ilişki çatışması üzerindeki etkisini gösteren regresyon katsayısı -0,443 (p<0.01) iken ara değişken olarak lider-üye etkileşimi dahil edildiğinde regresyon katsayısının -0,440 (p<0.05)'e düştüğü gözlenmiştir. Kurum odaklı duygusal sahipliğin ilişki çatışması üzerindeki negatif yönlü anlamlı ilişkisi lider-üye etkileşiminin dahil edilmesiyle azalmıştır. Diğer bir deyişle, kurum odaklı duygusal sahiplik bağımsız değişkeninin katsayısında düşüş olması sebebiyle ilişki çatışması üzerinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık etkisi gösterdiği görülmektedir.

Kurum odaklı duygusal sahipliğin ilişki çatışması ile olan ilişkisinde lider-üye etkileşiminin kısmı ara değişken etkisi vardır. Araştırma hipotezlerinden **H5b** desteklenmiştir.

Tablo 6.13: Duygusal Bağlılığın ve Lider-Üye Etkileşimi ile İlişki Çatışması İlişkisine Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular

	Bağımsız / Ara Değişkenler	**Bağımlı Değişkenler**	**R^2**	**Dzl. R^2**	**F**	**β**	**t**
Model 1	Duygusal Bağlılık	İlişki Çatışması	0,176	0,170	**28,830****	**-,419****	-5,369
Model 2	Duygusal Bağlılık	Lider-Üye Etkileşimi	0,180	0,174	**29,716****	**,425****	5,451
Model 3	Lider-Üye Etkileşimi	İlişki Çatışması	0,066	0,059	9,521	-,257	-3,086
Model 4	Duygusal Bağlılık	İlişki Çatışması	0,183	0,171	**15,057****	**-,379****	-4,393
	Lider-Üye Etkileşimi					-,096	-1,111

** p< 0,01 derecesinde anlamlı
* p< 0,05 derecesinde anlamlı

Tablo 4.13'te yer alan hiyerarşik regresyon modeli ve bulgular tablosunda, duygusal bağlılığın ilişki çatışması üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F = 28,830; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda duygusal sahipliğin (β: -0,419; p<0,01) liderlik çatışması boyutlarından ilişki çatışmasını azalttığı görülmektedir. Araştırma hipotezlerinden **H3b** desteklenmiştir.

Duygusal bağlılığın lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 2, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F = 29,716; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda duygusal bağlılığın (β: 0,425; p<0,01) lider-üye etkileşimini arttırdığı gözlenmiştir.

Duygusal bağlılığın ilişki çatışması üzerindeki etkisini gösteren regresyon katsayısı -0,419 (p<0.01) iken ara değişken olarak lider-üye etkileşimi dahil edildiğinde regresyon katsayısının -0,379 (p<0.05)'e düştüğü gözlenmiştir. Duygusak bağlılığın ilişki çatışması üzerindeki negatif yönlü anlamlı ilişkisi lider-üye etkileşiminin dahil edilmesiyle azalmıştır. Diğer bir deyişle, duygusal bağlılık bağımsız değişkeninin katsayısında düşüş olması sebebiyle ilişki çatışması üzerinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık etkisi gösterdiği görülmektedir.

Duygusal bağlılığın ilişki çatışması ile olan ilişkisinde lider-üye etkileşiminin kısmı ara değişken etkisi vardır. Araştırma hipotezlerinden **H6b** desteklenmiştir.

Tablo 6.14: İş Odaklı Duygusal Sahipliğin ve Lider-Üye Etkileşiminin Süreç Çatışmasıyla İlişkisine Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular

	Bağımsız / Ara Değişkenler	**Bağımlı Değişkenler**	**R^2**	**Dzl. R^2**	**F**	**β**	**t**
Model 1	İş Odaklı Duygusal Sahiplik	Süreç Çatışması	0,002	-0,006	,242	-,042	-,492
Model 2	İş Odaklı Duygusal Sahiplik	Lider-Üye Etkileşimi	0,208	0,202	**35,382****	**,456****	5,948
Model 3	Lider-Üye Etkileşimi	Süreç Çatışması	0,013	0,006	1,792	,114	1,339
Model 4	İş Odaklı Duygusal Sahiplik	Süreç Çatışması	0,024	0,010	1,672	-,119	-1,243
	Lider-Üye Etkileşimi					,169	1,761

** p< 0,01 derecesinde anlamlı
* p< 0,05 derecesinde anlamlı

Tabloda yer alan hiyerarşik regresyon modeli ve bulgular tablosunda, iş odaklı duygusal sahipliğin süreç çatışması üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Regresyon analizi sonucunda iş odaklı duygusal sahipliğin liderlik çatışmalarından süreç çatışması üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma hipotezlerinden **H1c** desteklenmemiştir.

Lider-üye etkileşiminin süreç çatışması üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 3, istatiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

İş odaklı duygusal sahiplik ile süreç çatışması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı için model 4 anlamlı değildir, lider-üye etkileşimi ara değişken etkisine bakılmamıştır. Araştırma hipotezlerinden **H4c** desteklenmemiştir.

Tablo 6.15: Kurum Odaklı Duygusal Sahipliğin ve Lider-Üye Etkileşiminin Süreç Çatışmasıyla İlişkisine Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular

	Bağımsız / Ara Değişkenler	**Bağımlı Değişkenler**	**R^2**	**Dzl. R^2**	**F**	**β**	**t**
Model 1	Kurum Odaklı Duygusal Sahiplik	Süreç Çatışması	0,000	-0,007	0,048	0,019	0,220
Model 2	Kurum Odaklı Duygusal Sahiplik	Lider-Üye Etkileşimi	0,325	0,320	**64,959****	**,570****	8,060
Model 3	Lider-Üye Etkileşimi	Süreç Çatışması	0,013	0,006	1,792	,114	1,339
Model 4	Kurum Odaklı Duygusal Sahiplik	Süreç Çatışması	0,016	0,002	1,109	-,069	-,658
	Lider-Üye Etkileşimi					,154	1,473

** p< 0,01 derecesinde anlamlı
* p< 0,05 derecesinde anlamlı

Tabloda yer alan hiyerarşik regresyon modeli ve bulgular tablosunda, kurum odaklı duygusal sahipliğin süreç çatışması üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Regresyon analizi sonucunda kurum odaklı duygusal sahipliğin liderlik çatışmalarından süreç çatışması üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma hipotezlerinden **H2c** desteklenmemiştir.

Lider-üye etkileşiminin süreç çatışması üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 3, istatiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Kurum odaklı duygusal sahiplik ile süreç çatışması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı için model 4 anlamlı değildir, lider-üye etkileşimi ara değişken etkisine bakılmamıştır. Araştırma hipotezlerinden **H5c** desteklenmemiştir.

Tablo 6.16: Duygusal Bağlılığın ve Lider-Üye Etkileşimi ile Süreç Çatışması İlişkisine Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular

	Bağımsız / Ara Değişkenler	**Bağımlı Değişkenler**	**R^2**	**Dzl. R^2**	**F**	**β**	**t**
Model 1	Duygusal Bağlılık	Süreç Çatışması	0,002	-0,006	,253	-,043	-,503
Model 2	Duygusal Bağlılık	Lider-Üye Etkileşimi	0,180	0,174	**29,716****	**,425****	5,451
Model 3	Lider-Üye Etkileşimi	Süreç Çatışması	0,013	0,006	1,792	,114	1,339
Model 4	Duygusal Bağlılık	Süreç Çatışması	0,023	0,009	1,605	-,112	-1,189
	Lider-Üye Etkileşimi					,162	1,719

** p< 0,01 derecesinde anlamlı
* p< 0,05 derecesinde anlamlı

Tabloda yer alan hiyerarşik regresyon modeli ve bulgular tablosunda, duygusal bağlılığın süreç çatışması üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Regresyon analizi sonucunda duygusal bağlılık liderlik çatışmalarından süreç çatışması üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma hipotezlerinden **H3c** desteklenmemiştir.

Lider-üye etkileşiminin süreç çatışması üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 3, istatiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Duygusal bağlılık ile süreç çatışması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı için model 4 anlamlı değildir, lider-üye etkileşimi ara değişken etkisine bakılmamıştır. Araştırma hipotezlerinden **H6c** desteklenmemiştir.

Duygusal Sahiplik, Lider-üye etkileşimi ve liderlik çatışması arasındaki ilişkiye ait hipotez test sonuçları Tablo 5.17'de verilmiştir.

Tablo 6.17: Duygusal Sahiplik, Lider-Üye Etkileşimi ve Liderlik Çatışması Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Test Sonuçları

Hipotez		**Kabul / Red**
H1a	İş Odaklı Duygusal Sahiplik ile nesiller arasındaki liderlik çatışmasının görev boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır	Desteklendi
H1b	İş Odaklı Duygusal Sahiplik ile nesiller arasındaki liderlik çatışmasının ilişki boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır	Desteklendi
H1c	İş Odaklı Duygusal Sahiplik ile nesiller arasındaki liderlik çatışmasının süreç boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır	Desteklenmedi
H2a	Kurum Odaklı Duygusal Sahiplik ile nesiller arasındaki liderlik çatışmasının görev boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2b	Kurum Odaklı Duygusal Sahiplik ile nesiller arasındaki liderlik çatışmasının ilişki boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2c	Kurum Odaklı Duygusal Sahiplik ile nesiller arasındaki liderlik çatışmasının süreç boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır	Desteklenmedi
H3a	Duygusal Bağlılık ile nesiller arasındaki liderlik çatışmasının görev boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H3b	Duygusal Bağlılık ile nesiller arasındaki liderlik çatışmasının ilişki boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H3c	Duygusal Bağlılık ile nesiller arasındaki liderlik çatışmasının süreç boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
H4a	İş odaklı duygusal sahiplik ile liderlik çatışmasının görev boyutu arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin ara değişken etkisi vardır.	Desteklendi
H4b	İş odaklı duygusal sahiplik ile liderlik çatışmasının ilişki boyutu arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin ara değişken etkisi vardır.	Desteklendi
H4c	İş odaklı duygusal sahiplik ile liderlik çatışmasının süreç boyutu arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin ara değişken etkisi vardır.	Desteklenmedi
H5a	Kurum odaklı duygusal sahiplik ile liderlik çatışmasının görev boyutu arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin ara değişken etkisi vardır.	Desteklenmedi
H5b	Kurum odaklı duygusal sahiplik ile liderlik çatışmasının ilişki boyutu arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin ara değişken etkisi vardır.	Desteklendi
H5c	Kurum odaklı duygusal sahiplik ile liderlik çatışmasının süreç boyutu arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin ara değişken etkisi vardır.	Desteklenmedi
H6a	Duygusal bağlılık ile liderlik çatışmasının görev boyutu arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin ara değişken etkisi vardır.	Desteklendi
H6b	Duygusal bağlılık ile liderlik çatışmasının ilişki boyutu arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin ara değişken etkisi vardır.	Desteklendi
H6c	Duygusal bağlılık ile liderlik çatışmasının süreç boyutu arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin ara değişken etkisi vardır.	Desteklenmedi

7. SONUÇ

Aile işletmelerinin yapısı yaşanan sosyo-ekonomik ve kültürel değişimin hızı, teknoloji alanında yaşanan önemli gelişmeler ve globalleşme hareketinin hızına göre değişkenlikler göstermektedir. Bu yüzden aile işletmeleri bu değişimin bir parçası olmak, değişimi takip etmek ve birleşik düzeni sağlamak için çaba sarf etmektedirler. Bu uyum başarıyı getirirken, yaşanan uyumsuzluklar ise aile işletmesinin yaşam süresini kısaltmaktadır.

Gelişen ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerinin en önemli yapı taşını oluşturan büyük ölçekli aile işletmelerinin ekonomik ve toplumsal refahın gelişmesinde üstlendiği misyon dikkate değer durumdadır. Aile işletmelerine ilişkin yapılan çalışmalar çoğunlukla sürdürülebilirlik ve kurumsallaşma üzerine yapılmıştır. Fakat yapılan araştırmalar göstermektedir ki, tek başına kurumsallaşma işletmeyi sürdürülebilir bir başarıya ulaştırmamaktadır. Bu bağlamda yola çıkarak hazırlanan bu çalışmada aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde liderlerin aile işletmesine duyduğu "duygusal sahiplik" olgusunun, kuşaklar arasındaki liderlik çatışması üzerinde nasıl etki ettiği ve liderlerin üyeleri ile ilişkisi analiz edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucuna göre aile işletmelerinde duygusal sahiplik ile liderlik çatışması arasındaki ilişkiye bakıldığında genel itibariyle duygusal sahiplik ile liderlik çatışması arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşimi ile liderlik çatışması ve duygusal sahiplik arasındaki ilişkiye bakıldığında da, literatürde ki genel kanıya benzer olarak lider-üye etkileşimi ile duygusal sahipliğin birbirini etkilediği, fakat literatürde olduğu gibi lider-üye etkileşimi ile liderlik çatışması arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Liderlerin işletmeye dahil olmasına etki eden faktörlerin başında, liderin içerisinde yaşadığı toplumun kültürel dokusunun duygusal sahipliğin gelişmesi üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu ve kuşak çatışmalarının hızlı bir şekilde son bulduğu anlaşılmıştır. Bunun yanı sıra liderlerin demografik özellikleri (eğitim durumu, yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, liderin işletmede çalıştığı süre) duygusal sahiplik ve kuşak çatışmasında etkili olduğu belirtilmektedir.

Araştırma kapsamında temel demografik değişkenler olarak kurucu/2.nesil liderlerin görevi, yaşı, cinsiyeti, eğitimi, aile ile olan bağı, işletmelerin nesil durumu,

kurumda çalıştığı süre incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların büyük çoğunluğunun 2. nesil liderlerin oluşturduğu görülmektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde büyük ölçekli aile şirketlerinde kurucu patronun yönetimde pasif bir konumda olduğu ve yönetimi ikinci nesile devrettikleri görülmektedir. Bu bulgu Türkiye'de büyük ölçekli aile şirketlerinin birçoğunda birinci nesilin ikinci nesile yönetimi devrettiğini ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamında değerlendirilen bir diğer demografik değişken ise yaş faktörü olmuştur. Yaş kapsamında değerlendirildiğinde katılımcıların yaş ortalamalarının 48,3 olduğu görülmektedir. Bu kapsamda bakıldığında, ortalama yaş seviyesinin orta bir yaş seviyesine tekabül ettiği dikkati çekmektedir. Bu sonuç ise araştırma kapsamında değerlendirilen büyük ölçekli aile işletmelerinde 2. nesilin yönetimde olduğu sonucunu doğrular niteliktedir. Bu durum ise kurumsallaşma bakımından oldukça olumlu bir gelişme olarak dikkati çekmektedir.

Bu şirketlerde özellikle nesiller arası çatışmalar ve kurumsallaşamamadan kaynaklanan sorunlar ile karşılaşılabilir. Bu işletmelerde kurucu liderin işletme içinde faal olarak çalışmadığı için çatışmaların en yüksek düzeyde olduğu görülebilmektedir. Çünkü kurucu lider işletmeyi koruyan ve devamlılığını sağlayan kişidir. Bu nedenle araştırmaya katılan büyük ölçekli aile işletmelerinde kurumsallaşmaya olan ihtiyacın en üst düzeyde olduğu bir kanı ortaya çıkmıştır. Nitekim bu araştırmada elde edilen sonuçlara göre büyük ölçekli aile işletmelerinde 2. nesilin aktif olması ve yaş seviyelerinin orta yaş grubuna tekabül etmesi, söz konusu aile işletmelerinde koltuğundan ayrılmayan ve kurumsallaşmaya kapalı bir yönetimin olmadığını göstermektedir.

Eğitim değişkeni bakımından değerlendirildiğinde ise büyük ölçekli aile işletmelerindeki liderlerde en yüksek eğitim seviyesinin lisans olduğu görülmektedir. Türkiye'de faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurucu/2. nesilin eğitim düzeylerinin lisans düzeyinde olması araştırmaya katılan liderlerin eğitim sahibi olan liderlerden oluştuğu sonucunu göstermektedir. Nitekim kurucu nesil liderler kendinden sonraki gelen kuşağın eğitimi konusuna çok önem vermekte olup, yurtdışında eğitim almaları konusunda istekli bir tutum sergilemektedirler. Yurtdışına eğitime almanın, işletmelerin ileriki lider adaylarının yenilikleri görüp tanımaları ve dil öğrenip geliştirmeleri açısından önemli olduğu düşünülmektedir. İkinci nesil lider konumuna gelecek bireyler, yeni bilgiler ve tecrübeler ışığında aile şirketlerine yeni vizyonlar sunacak, yeni fırsatlar yaratacak ve büyük başarılara imza atmış olacaklardır.

Ancak araştırma kapsamında yapılan analiz sonucunda büyük ölçekli aile işletmelerinin liderin eğitim düzeyi arttıkça ailenin işletmeye hizmet edeceği düşüncesinin ve aidiyet duygusunun azaldığı saptanmıştır. Bu durum ise eğitim seviyesinin kurumsallaşma üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu gösterirken, duygusal sahiplik duygusu açısından olumsuz etkilerinin olduğunu göstermektedir. Bu duruma ek olarak yönetimde olan liderlerin eğitim düzeyi ve yaş seviyeleri arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, yaş seviyesi arttıkça yöneticilerin eğitim düzeyinin daha düşük olduğu, yaş seviyesi gençleştikçe yöneticilerin eğitim düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların eğitim seviyelerinin ortalama lisans mezunu olduğu ve eğitim seviyesi ile yaş seviyesi arasındaki ters yönlü ilişki birlikte değerlendirildiğinde, büyük ölçekli aile işletmelerinde 2. nesil liderlerin etkin olduğu sonucu doğrulanmaktadır. Nitekim araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara göre de araştırmamıza katılan büyük ölçekli aile işletmelerinde 1. nesil liderlerin "Onursal Başkanlık" görevini devam ettirdiği görülmektedir. Bu durum duygusal sahipliğin yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bir başka sonuç ise araştırmaya katılan büyük ölçekli aile şirketlerinde daha çok erkek aile üyelerinin çalıştığı görülmektedir. Ancak sayısı çok az da olsa kadınların da aile şirketlerinde çalıştıkları anlaşılmaktadır. Bu kapsamda Türkiye'deki büyük ölçekli aile işletmelerinde ataerkil bir yapının devam ettiği sonucuna ulaşılabilir. Erkek liderler arasında kadın liderin kendini ispatlaması ve söz sahibi olmasının çok zor olduğu, aile şirketinde çalışmakta olan diğer erkek aile üyelerinden daha eğitimli ve tecrübe sahibi olsa bile, kadın liderlerin vereceği her öneri karşısında diğer aile üyelerinden ciddi bir dirençle karşılaşacaktır. Bununla birlikte bu durum kurumsallaşma önünde büyük bir engel olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda cinsiyet bazlı bir ayrımcılığın yapılması, aile işletmelerinde liderlik çatışmasına yol açacak önemli bir faktör durumundadır. Böylece büyük ölçekli aile işletmelerinde liderin şirketine karşı duygusal sahipliği kabullenmesi zorlaşabilmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bir diğer dikkat çekici sonuç ise araştırmaya katılan birçok büyük ölçekli aile şirketi yönetiminin kilit noktasında bir aile üyesinin bulunuyor olmasıdır. Kurucu lider, şirketinde bu kişilerin daha bağlılıkla çalışacaklarını düşünmüş ve aile üyesinin daha güvenilir olduğu için şirketi teslim

etmiştir. Bu durum ise büyük ölçekli aile işletmelerinde duygusal sahipliğin yüksek olmasının başka bir kanıtı durumundadır.

Araştırmada yapılan regresyon analizi sonucunda, duygusal sahiplik ile nesiller arası liderlik çatışması arasında, liderlik çatışmasının süreç boyutu dışında tüm alt boyutlarda ters yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Demografik bulgularda da elde edildiği üzere, duygusal sahiplik algısı ile nesiller arası liderlik çatışmasının birbirini ters yönlü etkilediği görülmektedir. Başka bir deyişle duygusal sahiplik algısının liderlik çatışmasını azaltıcı bir etkisi olurken, duygusal sahiplik algısı azaldıkça nesiller arası liderlik çatışmasının da arttığı görülmektedir. Duygusal sahiplik algısı ve liderlik çatışmasının, lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisine bakıldığında ise, liderlik çatışmasının süreç boyutu dışında duygusal sahiplik algısı ve liderlik çatışmasının, lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda duygusal sahiplik artışı ve liderlik çatışmasının azaldığı işletmelerde, lider-üye etkileşimi de olumlu yönde etkilenecek, duygusal sahiplik arttıkça lider ile üye arasındaki çift yönlü ilişki de olumlu olarak artış gösterecektir. Duygusal sahipliğin azalması sonucunda işletme içindeki liderlik çatışması da artacak ve böylelikle bu durum lider-üye etkileşimini de olumsuz olarak etkileyecektir. Sonuç olarak değerlendirildiğinde duygusal sahipliğin yüksek olduğun işletmelerde liderlik çatışmasının azaldığı, bu durumun da lider-üye etkileşimi üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Liderler arasındaki çatışmanın üyelere de sirayet edebilmekte ve bu durum ise işletme açısından olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.

8. SINIRLILIKLAR VE ÖNERİLER

Bu araştırma büyük ölçekli aile işletmelerinde yapılmıştır. Büyük ölçekli aile işletmelerinin, küçük ve orta ölçekli aile işletmelerine göre çeşitli yönlerden daha gelişmiş ve avantajlı olduğu dikkate alındığında, duygusal sahiplik ile liderlik çatışması ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin literatürdeki yaygın kanıyla eşdeğer sonuçlara ulaşılması oldukça olağan olarak karşılanabilir. Aile işletmelerinin genelinin küçük ve orta ölçekli olması sebebiyle, duygusal sahiplik ile liderlik çatışması ve lider-üye etkileşimi arasındaki çok yönlü ilişkilerin varlığının tespit edilmesi için hem nicel hem nitel farklı araştırmalarda yapılabilir.

Yapılan çalışma sonuçlarına göre büyük ölçekli aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde boş bırakılan alana kuşak çatışması ve duygusal sahiplik olgusunun doldurduğu tespit edilmiştir. Tüm rasyonel düzenlemelere rağmen büyük ölçekli aile işletmelerinde çözülmeler, parçalanmalar, el değiştirmeler oluyor ise bunun başlıca nedeni, işletmeyi ileriye taşıyacak yeni kuşak ile kurucu lider arasındaki liderlik çatışması ve duygusal sahiplik olgusunun yaratılmamış olmasıdır. Aile işletmelerindeki duygusal sahiplik ve liderlik çatışmasının bu denli önemli olmasına rağmen yerli ve yabancı literatürde her ikisinin çalışıldığı yeterli kaynak sayısının olmaması literatürde ki büyük bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır. İleri de yapılacak olan çalışmalar da küçük ve orta ölçekli aile işletmelerindeki duygusal sahiplik ve liderlik çatışmaları incelenebilir. Yeni yapılacak çalışmalarda ara değişken etkisi (örgütsel özdeşleşme, sosyal etki, katkı kalitesi) değiştirilerek aile işletmelerindeki kuşaklar arasındaki çatışma ile ilgili farklı sonuçlar ortaya çıkartılabilir. Özetle; ulusal ve uluslararası piyasada varlığını devam ettiren işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmeleri olması ve duygusal sahipliğin aile şirketinin en önemli yapı taşını oluşturduğu günümüzde kurucu liderin şirketine gösterdiği özeni, hassasiyeti sonraki kuşağın yetişmesinde de göstermelidir.

KAYNAKLAR

Abdellatif, M., Amann, B., & Jaussaud, J. (2010). Family versus nonfamily business: A comparison of international strategies. *Journal of Family Business Strategy*, *1*, 108-116.

Ackfeldt, A., L., & Coote, L. V. (2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting. *Journal of Business Research*, *58*, 151-159.

Adedayo, S., O., & Ojo, J. O. (2016). Family conflict and sustainability of family owned businesses in Lagos and Ogun States, Nigeria. *Pyrex Journals*, *2* (8), 89-96.

Akça, N. (2010). *Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.

Alacaklıoğlu, H. (2009). *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*. İstanbul: Global Kobi Yayınları-2.

Allen, N., J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*, 1-18.

Anderson, A., R., Jack, S., L., & Dodd, S. D. (2005). The role of family members in entrepreneurial Networks: Beyond the boundariews of the family firm. *Family Business Review*, *18*: 135-154.

Anderson, R., C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, *58* (3), 1301-1328.

Ankara Sanayi Odası. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*. (1. Baskı). Ankara Sanayi Odası Yayınları.

Aras, G., & Crowther, D. (2009). Corporate sustainability reporting: A study in disingenuity?. *Journal of Business Ethics*, *87*: 279-288.

Aronoff, C., E., & Baskin, O. W. (2011). "What Makes Leaders Effective?", In: Effective Leadership in the Family Business. Family Business Leadership Series. Palgrave Macmillan, New York.

Arslantaş, C. C. (2007). Lider-üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisinin belirlemeye yönelik görgül bir çalışma. *Tisk Akademi, 1*: 161-173.

Aryee, S., & Chen, Z. X. (2006). Leader-member exchange in a Chinese Context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research, 59*, 793-801.

Ashkanasy, N., M, Härtel, C., E., J., & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management, 28* (3), 307-338.

Astrachan, J. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy, 1*, 6-14.

Astrachan, J., H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: a closer look. *Family Business Review, 16* (3), 211-219.

Avey, J., B., Avolio, B., J., Crossley, C., D., & Luthans, F. (2009). Psychologicalownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior, 30* (2), 173-191.

Aydın, E. (2010). *Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamalarının Rolü-Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması-*. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.

Azoury, N., & Bouri, E. (2015). Principal-principal conflicts in Lebanese unlisted family firms. *J Manag Gov, 19*: 461-493.

Barbuto, J., E., & Bugenhagen, M. J. (2009). The emotional ıntelligence of leaders as antecedent to leader-member exchanges: A field study. *Journal of Leadership Education, 8* (2), 135-146.

Barontini, R., & Caprio, L. (2006). The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe. *European Financial Management, 12* (5), 689-723

Bauer, T., N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal, 39* (6): 1538-1567.

Bauer, T., N., Erdoğan, B., Liden, R., C., & Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: Leader-member exchange, performance and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology, 91* (2), 298-310.

Bernhard, F., & O'Driscoll, M. P. (2011). Psychological ownership in small family-owned businesses: Leadership style and nonfamily-employees' work attitudes and behaviors. *Group & Organization Management*, *36* (3), 345-384.

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Meija, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assesment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, *25*: 258-279.

Bhaumik, S., K., Driffield, N., & Pal, S. (2010). Does ownership structure of emerging-market firms affect their outward FDI? The case of the Indian automative and pharmaceutical sectors. *Journal of International Business Studies*, *41*: 437-450.

Birincioğlu, N., & Acuner, T. (2015). Aile işletmeleri kurucularının ve aile değerlerinin aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerindeki etkisi: Trabzon örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, *14*.

Björnberg, A., & Nicholson N. (2012). Emotional ownership: The next generation's relationship with the family firm. *Family Business Review*, *25* (4): 374-390.

Björnberg, A., & Nicholson, N. (2008). *Emotional Ownership: The Critical Pathway Between The Next Generation and Family Firm*. London: Institute For Family Business, London Business School.

Bligh, M., C., Kohles, J., C., & Meindl, J. R. (2004). Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the september 11th terrorist attacks. *Leadership Quarterly*, *15*, 211-239.

Boyd, B., Botero, I., & Fediuk, T. (2014). Incumbent decisions about succession transitions in family firms: A conceptual model. *International Journal of Financial Studies*, *2*.

Bracke, M., A., Mayer, J., D., & Warner, R. M. (2004). Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour. *Personality and Individual Diffirences*, *36*, 1387-1402.

Bretherton, I. (1992). The Origins of Attachment Theory: John Bowlby and Mary Ainswort. *Development Psychology*, *28*, 768-772.

Burkart, M., Panunzi, F., & Shleifer, A. (2003). Family firms. *Journal of Finance*, *58* (5): 2167-2201.

Burke, C., S., Sims, D., E., Lazzara, E., H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integratione. *The Leadership Quarterly*, *18*: 606-632.

Cadbury, A. (2000). *Family Firms and Their Governance Creating Tomorrow's Company from Today's*. Egon Zehnder International.

Carver, L., & Candela, L. (2008). Attaining organizational commitment across different generations of nurses. *Journal of Nursing Management*, *16* (8).

Cater, J., J., & Justis, R. T. (2010). The development and implementation of shared leadership in multi-generational family firms. *Management Research Review*, *33* (6): 563-585.

Certo, S., C., & Certo S. T. (2009). *Modern Management Concepts and Skills*. Prentice Hall.

Chu, W. (2011). Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control, and firm size. *Asia Pacific Journal of Management*, *28* (4): 833-851.

Chua, J., H., Chrisman, J., J., & Bergiel, E. B. (2009). An agency theoretical analysis of professional family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *33*: 355-372.

Chung, H., M., & Chan, S. T. (2012). Ownership structure, family leadership, and performance of affiliate firms in large family business groups. *Asia Pac J Manag*, *29*: 303-329.

Classen, N., Carree, M., Van Gils, A., & Peters, B. (2013). Innovation in family and non-family SMEs: an exploratory analysis. https://econpapers.repec.org/article/kapsbusec/, *42* (3), 595-609.

Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2009). Family firms' international commitment: The influence of family-related factors. *Family Business Review*, *22*: 125-135.

Colli, A., & Rose, M. (2007). *Family Business*. Oxford Handbook of Business History, Oxford University Press.

Collins, M., Hair, J., & Rocco, T. (2009). The older-worker-younger-supervisor dyad: A test of the reverse Pygmalion effect. *Human Resource Development Quarterly*, *20* (1).

Csákné Filep, J., & Karmazin, G. (2016). Financial characteristics of family businesses and financial aspects of succession. *Budapest Management Review*, *XLVII*: 46-58.

Çelik, A., Soysal, A., & Alıcı, S. (2004). “Aile işletmelerinde kuşak çatışmasından kaynaklanan yönetim sorunları: K.Maraş örneği”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, 189-201, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 17-18 Nisan.

Dağıtım.

Day, A., L., & Carroll, S. A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance and gorup citizenship behaviors. *Personality and Individual Differences, 36* (6), 1443-1458.

De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2013). Dispersion of family ownership and the performance of small-to-medium size private family firms. *Journal of Family Business Strategy, 3* (4), 166-175.

Debarliev, S., & Janeska-Iliev, A. (2015). “Family business characteristics and differences: Some insights from the developing countries, challenges of Europe: Growth, competitiveness and inequality”, 39-60, The Eleventh International Conference, Faculty of Economics in Split, 27-29 Mayıs.

Delahoyde, T. M. (2009). *Generational Differences In Baccalaurate Nursing*. Saint Marry: College of Saint Mary.

Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal kimlik temel kavram ve kuramı, varsayımlar. *İletişim Araştırmaları, 1* (1): 123-144.

Denham, T., J., & Gadbow, N. (2002). *Literature Review: Factors Affecting The Development of Generation X and Millennials*. Nova Southeastern University.

Deyoe, R., H., & Fox, T. L. (2012). Identifying strategies to minimize workplace conflict due to generational differences. *Journal of Behavioral Studies in Business, 5*, 1-27.

Dienesch, R., M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review, 11* (3), 618-634.

Doraiswamy, I. R. (2012). An analysis of servant leadership in family owned business. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, 1* (11), 169-174.

Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A., & Mischke, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing, 17* (2), 143-162

Eddleston, K., A., Chrisman, J., J., Steier, L., P., & Chua, J. H. (2010). Governance and trust in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice, 34*: 1043-1056.

Erdem, F. (2006). "Aile işletmesi sahiplerinin itibar algısı", İkinci Aile İşletmeleri Kongresi, 209-211, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 14-15 Nisan.

Erdoğmuş, N. (2004). *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. İstanbul: İGİAD Yayınları.

Ergeneli, A., Sağlam Arı, G., & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research, 60*: 41-49.

Ergün, M. (2017). *Aile İşletmelerinde Birinci Nesilden İkinci Nesle Geçiş Sürecinde Yaşanan Sorunlar*. İzmir: T.C. Yaşar Üniversitesi.

European Commission. (2009). Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies. Final report of the expert group. European Commission.

European Family Business (2012) "Family Business Statistics", Final Report of the Expert Group, 'Overview of Family-Business-Relevant-Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies' , European Family Business.

Faccio, M., L., & Lang, H. P. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of Financial Economics, 65*, 365-395.

Fahed-Sreih, J., Pistrui, D., Huang, W., V., & Welsch, H. P. (2010). Family and cultural factors impacting entrepreneurship in war time Lebanon. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 12*: 35-51.

Fang, H., Memili, E., Chrisman, J., J., & Welsh, D. H. B. (2012). Family firms' professionalization: Institutional theory and resource-based view perspectives. *Small Business Institute Journal, 8* (2): 12-34.

Fındıkçı, İ. (2011). *Aile Şirketleri*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Fisk, G., M., & Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 23* (1), 1-12.

Fletcher, D., Melin, L., & Gimeno, A. (2012). Culture and values in family business-a review and suggestions for future research. *Journal of Family Business Strategy*, *3* (3), 127-131.

Foley, S., Hang-Yue N., & Lui S. (2005). The effects ofwork stressors, perceived organizational support, and gender on work-family conflict in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, *22*, 237-256.

Frone, M., R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, *77*, 65-78.

Gagnon, M., A., & Michael, J. H. (2004). Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees. *Forest Prod. Journal*, *5412*, 172-177.

Gallucci, C., Santulli, R., & Calabrò, A. (2015). Does family involvement foster or hinder firm performance? The missing role of family-based branding strategies. *Journal of Family Business Strategy*, *6* (3), 155-165

Gedajlovic, E., & Carney, M. (2010). Markets, hiearchies, and families: Toward a transaction cost theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *34* (6): 1145-1172.

Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J., J., & Kellermanns, F. W. (2012). The adolescence of family firm research: taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, *38* (4), 1010-1103.

Genç, N., & Karcıoğlu, F. (2004). "Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri-Bir uygulama", 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (2. Baskı), 20-32, İstanbul: İ. K.Ü. Yayınları, 17-18 Nisan.

George, J., M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 687-697.

Gerstner, C., R., & Day, D. V. (1997) Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct ıssues. *Journal of Applied Psychology*, *82* (6), 827-844.

Ghafoor, A., Qureshi, M., T., Khan, M., A., & Hijazi, S. T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*, *5* (17), 7391-7403.

Ghee, W., Y., Ibrahim, M., D., & Abdul-Halim, H. (2015). Family business succession planning: Unleashing the key factors of business performance. *Asian Academy of Management Journal, 20* (2), 103-126.

Gilding, M. (2000). Family business and family change: Individual autonomy, democratization, and the new family business institutions. *Family Business Review, 13*: 239-250.

Gjinovci, A. (2016). The impact of nepotism and corruption on the economy and HR. *Economic and Environmental Studies, 16* (3), 421-434.

Goleman, D. (2012). *İşbaşında Duygusal Zeka*. (Çev: H. Balkara). 10. Baskı. Varlık Yayınları.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press.

Gómez-Mejía, L., R., Larraza-Kintana, M., & Makri, M. (2003). The determinants of executive compensaton in family-controlled public corporations. *Academy of Management Journal, 46* (2): 226-237.

Gómez-Mejía, L., R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies, 47* (2): 223-252.

González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. A. (2013). Family firms and debt: Risk aversion versus risk of losing control. *Journal of Business Research, 66* (11), 2308-2320.

Gorgievski, M., J., Bakker, A., B., Schaufeli, W., B., Van Der Veen, H., B., & Giesen, C. W. M. (2010). Financial problems and psychological distress: Investigating reciprocal effects among business owners. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*: 513-530.

Göker, Z., A., & Tezgin, Ü. (2006). "Aile işletmeleri ve karar verme süreci, köklü aile iişetmelerinde bir uygulama", 2. Aile işletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 45-57, İstanbul Kültür Üniversitesi, 14-15 Nisan.

Graen, G., B., & Uhl-Bien, M., (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly, 6*, 219-247.

Green, C. (2008). Leader member exchange and the use of moderating conflict management styles. *International Journal of Conflict Management, 19* (2): 92-111.

Greg, J., S., & Holmvall, C. M. (2010). The joint ınfluence of supervisor and subordinate emotional ıntelligence on leader-member exchange. *Journal of Business and Psychology*, *25*, 593-605.

Grytsaieva, T., & Strandberg, J. (2016). *Communication In Family Businesses. Relationships Between Family and Non-Family Managers*. Jönköping: Jönköping University.

Gudmundson, D., Hartman, E., A., & Tower, C. B. (1999). Strategic orientation: Differences between family and non-family firms. *Family Business Review*, *12* (1): 27-39.

Güleş, H., K., Arıcıoğlu, M., A., & Erdirençelebi, M. (2013). *Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Güngör Ak, B. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*. Aydın: T.C. Adnan Menderes Üniversitesi.

Habbershon, T., G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, *12* (1), 1-26.

Hall, A. (2012). *Family Business Dynamics: A Role and Identity Based Perspective*. Edward Elgar.

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, *7* (2).

Harris, K., J., Wheeler, A., R., & Kacmar, K. M. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX–outcomes relationships. *The Leadership Quarterly*, *22* (2): 271-281.

Hermann, F., Kessler, A., Nosé, L., & Suchy, D. (2011). Conflicts in family firms: State of the art and perspectives for future research. *Journal of Family Business Management*, *1* (2).

Higginson, N. (2010). Preparing the next generation forthe family business: Relational factors and knowledgetransfer in mother-to-daughter succession. *Journal of Management and Marketing Research*, *4* (1), 1-18.

Holt, D. T. (2012). Strategic decisions within family firms: Understanding the controlling family's receptivity to internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *36*: 1145-1151.

Ingalsuo, M. (2014). *Challenges and Opportunities of Family Businesses*. Turku: Turku University.

Janssen, O., N., & Van Yperen, W. (2004). Employees goal orientations, the quality of leadermember exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, *47* (3), 368-384.

Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D., B., & Reay, T. (2013). Is nepotism good or bad? Types of nepotism and implications for knowledge management. *Family Business Review*, *26*: 121-139.

Jaswal, V., & Chand, P. (2018). Emotional ownership: Development of survey instrument. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, *23* (1), 88-96.

Johnson, R., E., Lin, S., H., Kark, R., Van Dijk, D., King, D., D., & Esformes, E. (2017). Consequences of regulatory fit for leader–follower relationship quality and commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *90* (3), 1- 28.

Jordan, C., P., & Troth, C. A. (2004). Managing emotions during team problem solving: emotional ıntelligence and conflict resolution. *Human Performance*, *17* (2): 195-218.

Jordan, C., P., & Troth, C. A. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, *17* (2), 195-218.

Judge, T. A., Boudreau, J., W., & Bretz, R. D. (1994). Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology*, *795*, 767-782.

Kahveci, E., & Wolfs, B. (2019). Family business, firm efficiency and corporate governance relation: the case of corporate governance index firms in Turkey. *Academy of Strategic Management Journal*, *18* (1), 1-12.

Kaplan, E. Ö. (2017). *Y Kuşağının Otantik ve Bütünleştirici Liderlik Algılarının Ortaya Konulmasına Yönelik Bir Araştırma*. İzmir: T.C. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi.

Karcıoğlu, F., & Kahya, C. (2011). Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *15* (2): 337-352.

Karip, E. (2013). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

Karlöf, B. (1993). *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*. (çev. Ziya Kütevin). 1. Baskı. İnkılap Kitabevi.

Karra, N., Tracey, P., & Phillips, N. (2006). Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship Theory & Practice*, *30*: 861-877.

Kellermanns, F., W., Eddleston, K., A., (2004), "Feuding families: When conflict does a family firm good", Entrepreneurship Theory and Practice, 28 (3), 209-228.

Kesken, J., Şengül, A., & Çapraz, B. (2004). "Girişimcilik ateşi bütün aileyi sarmadığında... İkinci ve üçüncü kuşakların aile işletmesinde çalışmaya karşı tutumları", 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (2. Baskı), 431-440, İstanbul: İ. K.Ü. Yayınları, 17-18 Nisan.

Khatri, P., & Dutta, S. (2018). Servant leadership and psychological ownership: Curtailing resistance to change. *IOSR Journal of Business and Management*, *20* (3), 5-12.

Kontinen, T., & Ojala, A. (2010). The internationalization of family business: a review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, *1* (2), 97-107.

Kontinen, T., & Ojala, A. (2011). International opportunity recognition among small and medium-sized family firms. *Journal of Small Business Management*, *49*, 490-514.

Kónya, V., Grubić-Nešić, L., & Matić, D. (2015). The influence of leader-member communication on organizational commitment in a Central European hospital. *Acta Polytechnica Hungarica*, *12* (3), 109-128.

Krishnan, V. R. (2005). Leader-member exchange, transformational leadership, and value system. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, *10*, 1, 14-21.

Kwak, M. (2003). The advantages of family ownership. *MIT Sloan Management Review*, *44* (2), 12.

La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, *54* (2), 471-517.

Lapointe, É., Morin, A., J., Courcy, F., Boilard, A., & Payette, D. (2012). Workplace affective commitment, emotional labor and burnout: A multiple mediator model. *International Journal of Business and Management*, *13* (8), 3-21.

Latham, S., F., & Braun, M. (2009). Managerial risk, ınnovation, and organizational decline. *Journal of Management*, *35* (2): 258-281.

Leaptrott, J. (2005). An institutional theory view of the family business. *Family Business Review*, *XVIII* (3), 215-228.

Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, *19* (2), 103-114.

Lee, J., A., & Lee, G. J. (2016). The relationship among leader-member exchange (LMX), empowerment, job satisfaction, organizational commitment, and customer orientation: focused on the Jeju-Air. *Journal of the Korean Society for Quality Management*, *44* (4), 983-997.

Lee, K., S., Lim, G., H., & Lim, W. S. (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, *28*: 657-666.

Liden, R., C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, *23* (3), 451-465.

Littunen, H. (2003). Management capabilities and environmental characteristics in the critical operational phase of entrepreneurship-A comparison of Finnish family and nonfamily firms. *Family Business Review*, *16* (3): 183-197.

Liu, C., Eubanks, D., L., & Chater, N. (2015). The weakness of strong ties: Sampling bias, social ties, and nepotism in family business succession. *The Leadership Quarterly*, *26*, 419–435.

Loignon, A., C., Kellermanns, F., W., Eddleston, K., A., & Kidwell, R. E. (2017). "Bad Blood in the Boardroom: Antecedents and Outcomes of Conflict in Family Firms", Kellermanns, F., W., Hoy, F., (Eds.), 349-366, The Routledge Companion to Family Business, Routledge.

Long, W., L., & Yan, L. (2014). The identity-based explanation of affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, *29* (3): 321-340.

Lunenburg, F. C. (2010). Leader-member exchange theory: Another perspective on the leadership process. *International Journal of Management, Business and Administration*, *13* (1), 1-5.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. (12. ed.) New York: McGraw Hill.

Lyons, J., B., & Schneider T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, *20*, 737-748.

Machek, O., & Votavová, P. (2015). Advantages and disadvantages of family entrepreneurship and how to prevent distress: Evidence from the Czech Republic. *Mathematical Models and Computational Methods*, 166-170.

Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, *25*, 561-577.

Marshall, R., S., & Brown, D. (2003). The strategy of sustainability: A systems perspective. *California Management Review*, *46* (1): 101-126.

Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., & McNamara, R. (2005). The role of leadermember exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *78*, 141-147.

Mauno, S., De Cuyper, N., Kinnunen, U., Ruokolainen, M., Rantanen, J., & Mäkikangas, A. (2015). The prospective effects of work-family conflict and enrichment on job exhaustion and turnover intentions: Comparing long-term temporary vs. permanent workers across three waves. *Work & Stress*, *29* (1): 75-94.

Michel, J., S., Mitchelson, J., K., Kotrba, L., M., LeBreton, J., M., & Baltes, B. B. (2009). A comparative test of work-family conflict models and critical examination of work-family linkages. *Journal of Vocational Behavior*, *74* (2): 199-218.

Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial?. *Strategic Management Journal*, *34*: 553-571.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., & H. Lester, R. (2012). Family firm governance, strategic conformity, and performance: Institutional vs. strategic perspectives. *Organization Science*, *24* (1), 189-209.

Miralles-Marcelo, J.L., Del Mar Miralles-Quirós, M., & Lisboa, I. (2014). The impact of family control on firm performance: Evidence from Portugal and Spain. *Journal of Family Business Strategy*, *5* (2), 156-168

Moshavi, D., & Koch, M. J. (2005). The adoption of family-friendly practices in family-owned firms. *Community, Work & Family*, *8* (3): 237-249.

Myers, K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on Millennials organizational relationships and performance. *Journal of Business & Psychology*, *25*, 225-238.

Nakıpoğlu, N. (2015). *Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri: İtalyan-Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. İstanbul: T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi.

Nicholson, N. (2008). Evolutionary Psychology and Family Business: A New Synthesis for Theory, Research, and Practice. *Family Business Review, 21* (1), 103-118.

Nicholson, N., & Björnberg, A. (2008). *The shape of things to come-emotional ownership and the next generation in the family firm*. Institute for Family Business, London Business School.

Nikolić, M., Vukonjanski, J., Nedeljković, M., Hadžić, O., & Terek, E. (2013). The impact of internal communication satisfaction dimensions on job satisfaction dimensions and the moderating role of LMX. *Public Relations Review, 39* (5), 563-565.

Olson, P., D., Virginia, Z., S., Danes, S., M., Stafford, K., Heck, R., K., Z., & Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing, 18*, 639-666.

Onay Özkaya, M., & Şengül Muter, C. (2006). Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve ikinci kuşağın "kurumsallaşma" konusuna bakış açısı. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 21* (1), 109-126.

Osborn, R., N., Hunt, J., G., & Jauch L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *Leadership Quarterly, 13*, 797-837.

Oudah, M., Jabeen, F., & Dixon, C. (2018). Determinants linked to family business sustainability in the UAE: An AHP approach. *Sustainability, 10* (1), 246

Padem, H., Göksu, A., & Konaklı, Z. (2012) *Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. International Burch University.

Pearson, A., W., Carr, J.,C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice, 32* (6), 949-969.

Perrewe, P., L., Hochwarter W., W., & Kiewitz, C. (1999). Value attainment: An explanation for the negative effects of work-family conflict on job and life satisfaction. *Journal of Occupational Health Psychology, 4*, 318-326.

Pierce, J., L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review, 26* (2): 298-310.

Piszczek, M., M., DeArmond, S., & Feinauer, D. (2018). Employee work-to-family role boundary management in the family business. *Community, Work & Family, 21* (2): 111-132.

Podsakoff, P., M., Mackenzie, S., B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 222*, 259-298.

Poutziouris, P., Z., Smyrnios, K., X., & Klein, S. B. (2006). "Introduction: The Business of Researching Family Enterprises", In: Handbook of Research on Family Business, Poutziouris, P., Z., Smyrnios, K., X., Klein, S., B., (Eds.). Edward Elgar.

Poza, E., J., & Messer, T. (2004). Spousal leadership and continuity in the family firm. *Family Business Review, 14* (1): 25-36.

Qurashi, A., Hussain, I., & Mushtaq, F. (2013). The dilemma of success and failure in family business: Overcoming failure and attaining success. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 2* (4), 161-177.

Rahim, A., M., & Minors, P. (2003). Effects of emotional intelligence on concern for quality and problem solving. *Managerial Auditing Journal, 18* (2), 150-155.

Reisenwitz, T., & Iyer, R. (2009). Differences in generation x and generation y: Implications for the organization and marketers. *Marketing Management Journal, 19* (2), 91-103.

Rivers, W. (2012). Top 15 sources of conflict in family businesses. *Family Advisor, 6* (2), 1-2.

Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior*. Pentice Hall.

Robbins, S., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior*. (14th. Ed.,). Çev. Edt. İ. Erdem), New Jersey: Pearson Education, Prentive Hall, İstanbul: Nobel Yayıncılık.

Robbins, S., P., & Judge, A. T. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın

Rodoplu, D. (2003). "Örgütlerde farklı insan kaynakları kuşaklarına yönlendirilmiş yönetim yaklaşımları geliştirme", II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı (2. Baskı), (463-474). İstanbul: Beta Yayınları, 17-18 Mayıs.

Safina, D. (2015). “Favouritism and Nepotism in an Organization: Causes and Effects. Procedia Economics and Finance”, 23, 2nd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism, Prague, Czech Republic, 30-31 Ekim 2014.

Sarbah, A., & Xiao, W. (2015). Good corporate governance structures: A must for family businesses. *Open Journal of Business and Management, 3* (1), 40

Schermerhorn, J., R., Hunt, J., G., Osborn, R., N., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior*. (11. Ed.). America: John Wiley & Sons.

Sciascia, S., Mazzola, P., Astrahan, J., H., & Pieper, T. M. (2012). Family involvement in the board of directors: Effects on sales internationalization. *Journal of Small Business Management, 51* (1): 83-99.

Seo, G., D., & Lee, J. E. (2014). The influence of empowerment, LMX, psychological ownership & psychological capital, customer orientation on hotel employees behavior. *Journal of Tourism & Leisure Research*, *26* (9), 5-24.

Sessa, V., Kabacoff, R., Deal, J., & Brown, H. (2007). Research tools for the psychologist-manager: Generational differences in leader values and leadership behaviours. *Psychologist-Manager Journal*, *10* (1): 47-74.

Silvia, C., & McGuire, M. (2010). Leading public sector networks: An empirical examination of ıntegrative leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, *21*, 264-277.

Simola, S., K., Barling, J., & Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *Leadership Quart*, *21*, 179-188.

Slabbert, A. (2004). Conflict management styles in traditional organisations. *The Social Science Journal*, *41*, 83-92.

Smith, B., N., Montagno, R., V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *10* (4): 80-91.

Sorenson, R. L. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*, *13* (3): 183-200.

Steinmetz, H., Frese, M., & Schmidt, P. (2008). A longitudinal panel study on antecedents and outcomes of work–home ınterference. *Journal of Vocational Behavior*, *73*, 231-241.

Stoilkovska, A. (2011). The challenges of family business. *UTMS Journal of Economics*, *2* (2): 181-187.

Stoner, C., R., Hartman R., I., & Arora, R. (1990). Work-home role conflict in female owners of small businesses: An exploratory study. *Journal of Small Business Management*, *28*, 30-38.

Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tanrıöğen, A. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Tekatan, İ. (2016). *Aile İşletmelerinde Nesiller Arası Liderlik Çatışması ve Nesiller Arası Yönetim Devri*. İzmir: T.C. Yaşar Üniversitesi.

Uhlaner, L. M. (2006). Business Family As A Team: Underlying Force For Sustained Competitive Advantage. P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrnios, S. B. Klein (Eds.), Handbook of Research on Family Business, Edward Elgar Publishing.

Vem, L., J., Gomam, G., M., Nmadu, T., M., & Wurim, P. B. (2017). Authentic leadership, emotional exhaustion and job satisfaction in nigerian hospitality industry: the mediating role of psychological ownership. *IOSR Journal of Business and Management*, *19* (3), 82-92.

Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of Financial Economics*, *80* (2): 385-417.

Von Potobsky, G. (1992). Small and medium sized enterprises and labour law. *International Labour Review*, *131* (6): 601-622.

Wakefield, R., L.,. Leidner, D., E., & Garrison, G. (2008). A model of conflict, leadership, and performance in virtual teams. *Information Systems Research*, *19* (4), 434-455.

Wallace, K. (2007). *Understanding and Managing Generation Y*. Kansas: University of Kansas.

Ward, J. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, *10* (4): 323-337.

Wayne, S., J., Shore, L., M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, *40* (1), 82-111.

Westhead, P., Cowling, M., & Howorth, C. (2001). The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review, XIV* (4), 369-385.

Williams, K., C., & Page, R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business, 3* (1), 1-17.

Winston, B., E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies, 2*: 6-66.

Wright, J., P., Cullen, F., T., & Miller, J. T. (2001) Family social capital and delinquent involvement. *Journal of Criminal Justice, 29* (1), 1-9.

Wu, T., Y., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management, 34* (2), 143-169.

Xi, J., Kraus, S., Filser, M., & Kellermanns, F. (2015). Mapping the field of family business research: past trends and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal, 11*: 113-132.

Yazıcıoğlu, İ., & Koç, H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21*: 497-507.

Yelkikalan, N. (2006). 21. yüzyılda girişimcinin yeni özelliği: Duygusal zeka. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1* (2), 39-52.

Yelkikalan, N., & Aydın, E. (2010). Aile işletmelerinin yaşamlarını sürdürebilmesinde sonraki kuşakların duygusal sahiplik algılamasının rolü ve önemi-Türkiye'deki kıdemli işletmeler üzerinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 8* (2), 81-120.

Yu, A., Lumpkin, G., T., Brigham, K., H., & Sorenson, R. L. (2012). The landscape of family business outcomes: a summary and numerical taxonomy of dependent variables. *Family Business Review, 25* (1): 33-57.

Zahra, S., A., Hayton, J., C., Neubaum, D., O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1042-2587.

Zellweger, T., M., Nason, R., S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review, 25*, 136-155.

Zhu W. (2012). Sadly, the earth is still round ($p < 0.005$). *J Sport Health Sci*., 1:9-11.

Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?. *Leadership Quarterly*, *24* (1): 94-105.

Zito, M., Colombo, L., Borgogni, L., Callea, A., Cenciotti, R., Ingusci, E., & Cortese, C. G. (2019). The nature of job crafting: Positive and negative relations with job satisfaction and work-family conflict. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, *16*, 1176.

Zona, F. (2016). CEO leadership and board decision processes in family-controlled firms: comparing family and non-family CEOs. *Small Business Economics: An Entrepreneurship Journal*, *47* (3): 735-753.

Zorluoğlu, H. İ. (2019) *Aile İşletmelerinde Yönetimin Devri Sürecinde Aile Örgüt Kültürünün Y Kuşağına Aktarılmasında Bir Model Önerisi: Spiritüel İletişim*. Ankara: T.C. Ankara Üniversitesi.

EKLER

EK 1. ANKET SORULARI

Sayın Katılımcı,
Bu anket Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü nezdinde yürüttüğüm "Büyük Ölçekli Aile İşletmelerinde Nesiller Arası Liderlik Çatışmasında Duygusal Sahiplik ve Lider - Üye Arasındaki Etkileşim Algısı" isimli Yüksek Lisans Tezi çalışmamda yararlanılması için oluşturulmuş olup, siz değerli katılımcımıza sunulmuştur. Araştırmamızın akademik bir nitelik sahibi olması için soruları lütfen içtenlikle cevaplayınız. Sorulan soruların doğru veya yanlış cevabı yoktur. Çalışmamız; olması gereken durumu değil, mevcut durumu ortaya çıkarmaya yönelik olduğu için lütfen soruları içtenlikle, gerçekte (fiiliyatta) nasıl davrandığınızı ve düşündüğünüzü yansıtacak şekilde yanıtlayınız. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Yücel ENGİN — Ercan ERGÜN
Yüksek Lisans Öğrencisi — Dr. Öğr. Üyesi

DEMOGRAFİK ve İŞLETMEYE AİT SORULAR

İşletmedeki Liderlik Durumunuz	
☐ 1. Nesil Lider (Kurucu)	☐ 2. Nesil Lider
İşletmeyi kimden devraldınız?	(Sadece 2. nesil liderler için)
☐ 1. Dereceden Akrabamdan (Anne ve/veya Baba)	☐ 2. Dereceden Akrabamdan (Dayı/Amca/Teyze/Hala veya başka bir akraba)

İşletmenin Kuruluş Yılı:	İşletmedeki Payınız:
İşletmenin Sermayesi:	İşletmedeki Çalışan Sayısı:

İşyerindeki konumunuz ..... **Cinsiyetiniz** : Erkek ( ) / Kadın ( )

Eğitim Durumunuz : İlköğretim ( ) Orta Öğretim ( ) Lise ( ) Yüksekokul ( ) Üniversite-Lisans ( ) Lisans Üstü ( )

Medeni durumunuz : Bekar ( ) Evli ( )

Yaşınız : .....

Bu kurumda çalıştığınız süre : .....

Örnek: Karar vermek dikkatli düşünmeyi gerektirir..... 1 2 3 4 (5)

(1=Kesinlikle katılmıyorum), (2= Katılmıyorum), (3=Orta), (4= Katılıyorum), (5=Kesinlikle katılıyorum)					
Tüm çalışanlara eşit davranırım.	1	2	3	4	5
Çalışanlarım ile sık sık bilgi alışverişinde bulunurum.	1	2	3	4	5
Çalışanların refahına önem veririm.	1	2	3	4	5
Çalışanlar arasında güven ortamı oluştururum.	1	2	3	4	5
İşletme içerisinde beyin fırtınası ile fikir üretilmesi için ortam sağlarım.	1	2	3	4	5
Problem çözümünde çalışanların kendi yargılarını kullanmalarına müsaade ederim.	1	2	3	4	5
Şirket içindeki diğer yöneticiler ile liderlik rolünü paylaşırım.	1	2	3	4	5
İşletme içindeki bir proje için kendi ilham kaynaklarımdan esinlenirim.	1	2	3	4	5
Çalışanlar tarafından yapılan önerileri işleme koyarım.	1	2	3	4	5
Birbirine sıkı sıkıya bağlı olan işletmenin idamesini sağlarım.	1	2	3	4	5
İşletmenin işlem devir hızını kurması için müsaade ederim.	1	2	3	4	5
İşletme içinde fikir ayrılığı oluştuğunda sorunu çözmek için girişimlerde bulunurum.	1	2	3	4	5
Çalışanları motive etmek için teşvik yöntemleri kullanmaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5
Acil durum halinde, işletme yönetiminin idari işleyişini astlara bırakmam ve kendim devralırım.	1	2	3	4	5
Çalışanlardan neler beklendiğini işletmedeki yöneticilerin bilmesine izin veririm.	1	2	3	4	5
İşletme çalışanlarından standart kural ve prosedürleri uygulamalarını ister ve takip ederim.	1	2	3	4	5
İşletmenin işlerini ve faaliyetlerini koordine ederim.	1	2	3	4	5
Çalışanların, görevlerinin doğasında neleri gerektirdiği üzerinde işletme içinde hemfikir olunmasını sağlarım.	1	2	3	4	5
İşletmeyi ilgilendiren işlerin daha hızlı bir şekilde yürütülmesini sağlarım.	1	2	3	4	5
Özellikle nitelikli görevlerde işletme çalışanlarına yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
İşletme içinde kullanılan performans ölçüm yöntemlerini bizzat ben seçerim.	1	2	3	4	5
İşletme içindeki görevlerin nasıl icra edileceğine bizzat ben karar veririm.	1	2	3	4	5
İşletme içindeki paydaşların kimler olduklarını tam olarak tespit edebilirim.	1	2	3	4	5
İşletme içinde paylaşılan bir vizyon sağlarım.	1	2	3	4	5

Çalışanlar tarafından bireysel rollerin anlaşıldığından emin olurum.	1	2	3	4	5
Çalışanların işletmenin misyonuna bağlı kalmasını sağlarım.	1	2	3	4	5
İşletmenin hedeflerini ve başarılarını kurumsallaştırırım.	1	2	3	4	5
İşletme içindeki yapılacak işlerin zamanlamasını planlarım.	1	2	3	4	5
İşletmenin normları ve değerleri üzerinde etkilerim olur.	1	2	3	4	5
Gerek duyulduğunda işletmenin yapısını değiştiririm.	1	2	3	4	5

(1=Kesinlikle katılmıyorum), (2= Katılmıyorum), (3=Orta), (4= Katılıyorum), (5= Kesinlikle katılıyorum)					
İşimi yürütürken kişisel inisiyatifimi ve yaratıcılığımı kullanmakta özgür davranırım.	1	2	3	4	5
Benim ve aile şirketim arasında yakınlık bağı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
Aile şirketimde kişisel gelişim için pek çok fırsat olduğunu hissederim.	1	2	3	4	5
Aile şirketim nesiller arası ilişkilerde adil davranır.	1	2	3	4	5
Aile şirketimde görevlerimi yerine getirirken cesur davranırım.	1	2	3	4	5
Yönetim hedefleri, organizasyon hedefleriyle bütünleşmiştir.	1	2	3	4	5
Aile şirketim bana dostane bir çalışma ortamı sunar.	1	2	3	4	5

Sorumluluklarımı yerine getirmek için doğru eyleme karar verme gücüm vardır.	1	2	3	4	5
Aile şirketim iş verdiği çalışanının üretkenliği hakkında bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5
Bu firmadaki görevlerim başarılı olma hissi uyandırır.	1	2	3	4	5
Aile şirketimde kendimi güvende hissederim.	1	2	3	4	5
Bu firmada iş yapmaktan zevk alırım.	1	2	3	4	5
Meslek hayatımın kalan kısmını bu firmada geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
Aile şirketimle ilgili konuları, işletme dışındaki kişilerle konuşurum.	1	2	3	4	5
Aile şirketime karşı duygusal bir bağım yoktur.	1	2	3	4	5
Aile şirketimin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissederim.	1	2	3	4	5
Kendimi aile şirketimde “ailenin bir parçası” gibi hissetmem.	1	2	3	4	5
Aile şirketimin benim için çok özel bir anlamı vardır.	1	2	3	4	5
Aile şirketime karşı güçlü bir aidiyet hissetmem.	1	2	3	4	5

(1=Kesinlikle katılmıyorum), (2= Katılmıyorum), (3=Orta), (4= Katılıyorum), (5= Kesinlikle katılıyorum)					
Çalışanların sorunları çözmek için çalışanlarımla kişisel olarak ilgilenerek yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
Çalışanlar ile iş ilişkim verimlidir.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımın bana olan güveni, kararlarımı açıklamak için orada olmasam bile savunacak ve gerekçelendirecek kadar yüksektir.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımın değişiklik önerilerini de göz önünde bulundururum.	1	2	3	4	5
Çalışanım ve ben birbirimize uygunuz.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımın sorunlarını ve ihtiyaçlarını anlarım.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımın potansiyelinin farkındayım.	1	2	3	4	5

(1=Kesinlikle katılmıyorum), (2= Katılmıyorum), (3=Orta), (4= Katılıyorum), (5= Kesinlikle katılıyorum)					
İşletmemizde kurucu (nesil) lider ile devredilen (nesil) lider arasındaki fikirlere yönelik sıklıkla çatışma yaşanır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde kurucu (nesil) lider ile devredilen (nesil) lider arasında sıklıkla görüş ayrılığı bulunur.	1	2	3	4	5
İşletmemizde kurucu (nesil) lider ile devredilen (nesil) lider arasında yapılan işlere yönelik sıklıkla çatışma yaşanır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde kurucu (nesil) lider ile devredilen (nesil) lider arasında sıklıkla sürtüşme yaşanır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde kurucu (nesil) lider ile devredilen (nesil) lider arasında sıklıkla kişisel çatışma yaşanır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde kurucu (nesil) lider ile devredilen (nesil) lider arasında sıklıkla gerginlik yaşanır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde kurucu (nesil) lider ile devredilen (nesil) liderarasında sıklıkla duygusal çatışma yaşanır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde kurucu (nesil) lider ile devredilen (nesil) lider arasında kimin neyi yapacağına yönelik sıklıkla çatışma yaşanır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde bir işin tamamlanmasında kurucu (nesil) lider ile devredilen (nesil) lider arasında sıklıkla görüş ayrılığı bulunur.	1	2	3	4	5
İşletmemizde kurucu (nesil) lider ile devredilen (nesil) lider arasında sıklıkla yetki çatışması yaşanır.	1	2	3	4	5