



[itobiad], 2021, 10 (2): 1678-1699

**Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin Çatışma Yönetim Tarzlarının
Aile Mantığı Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Kuramsal Önerme
Çalışması**

Evaluation of Conflict Management Styles of Family Members in
Family Businesses in the Framework of Family Logic: Theoretical
Proposition Study

F. Nazlı SAYĞAN YAĞIZ

Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ph.D. Student, Marmara University, Social Sciences Institute
nazlisaygan@gmail.com / Orcid ID: 0000-0001-6780-8061

Şadi Can SARUHAN

Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi
Prof., Marmara University, Faculty of Business Administration
saruhan@marmara.edu.tr / Orcid ID: 0000-0002-8418-7217

Makale Bilgisi / Article Information

Makale Türü / Article Type : Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Received : 01.03.2021
Kabul Tarihi / Accepted : 31.03.2021
Yayın Tarihi / Published : 21.06.2021
Yayın Sezonu : Nisan-Mayıs-Haziran
Pub Date Season : April-May-June

Atıf/Cite as: Sayğan Yağız, F , Saruhan, Ş . (2021). Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin Çatışma Yönetim Tarzlarının Aile Mantığı Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Kuramsal Önerme Çalışması . İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi , 10 (2) , 1678-1699 . Retrieved from <http://www.itobiad.com/tr/pub/issue/62559/888671>

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and confirmed to include no plagiarism. <http://www.itobiad.com/>

Copyright © Published by Mustafa YİĞİTOĞLU Since 2012 – İstanbul / Eyup, Turkey. All rights reserved.

Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin Çatışma Yönetim Tarzlarının Aile Mantiğı Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Kuramsal Önerme Çalışması *

Öz

Bu çalışmada, aile işletmelerindeki aile üyelerinin çatışma yönetim tarzları, kurumsal mantıklardan biri olan aile mantığı çerçevesinde ele alınmakta, yazındaki ipuçlarından yola çıkarak tartışılmakta ve ileride bu konu üzerinde çalışacak araştırmacılar için sınınanmak üzere kuramsal önermeler geliştirilmektedir. Aile mantığı, aile çıkarlarını korumayı amaçlayan, aile norm, değer ve amaçlarını kapsayan ve aile işletmeleri üyelerinin davranışlarını etkileyen bir kurumsal mantıktır. Çalışmada, aile mantığının, aile işletmelerindeki aile üyelerinin çatışmaları sonlandırmak için kullandıkları çatışma yönetim tarzlarını etkileyebileceği ileri sürülmektedir. Makalede çatışmalar iş ile ilgili çatışmalar ve kişisel çatışmalar olmak üzere iki grup altında ele alınmakta ve aile üyelerinin bu çatışmalar karşısında hangi çatışma yönetim tarzlarını kullanabilecekleri aile mantığı yazınından yola çıkılarak açıklanmaktadır. Aile mantığı yazını incelendiğinde, aile mantığının aile işletmelerini etkileme düzeyinin değişiklik gösterebildiği ve bazı aile işletmelerinin, aile mantığından güçlü düzeyde; bazılarının ise zayıf düzeyde etkilendiği gözlemlenmektedir. Çalışma kapsamında, aile mantığının, örgütleri etkileme düzeyinin aile üyelerinin iş ile ilgili çatışmaları sonlandırmak için kullandıkları “uyuma ve uzlaşma” davranışları ve kişisel çatışmaları sonlandırmak için kullandıkları “kaçınma” davranışı üzerinde anlamlı etkisi olduğu ileri sürülmekte ve bu kuramsal önermelere yönelik tartışmalar yapılmaktadır. Bu doğrultuda yazında daha önce rastlanmayan önermelerle, gelecekte aile işletmelerindeki aile üyelerini örneklem olarak alacak araştırmacılara, çatışma yönetim tarzları ve kurumsal mantıklar çerçevesinde değerlendirilebilecek kuramsal bir önerme çalışması sunulmaktadır. Ayrıca bu çalışmanın, aile mantığı ve çatışma yönetim tarzlarını birlikte ele alması, hem aile mantığı ve çatışma yönetimi yazınlarına katkı sağlayabilmede, hem de aile mantığının aile işletmelerine etkisinin mevcut çalışmalarda tespit edilenden daha fazla olabileceğine dair bir anlayışın kazanılmasında etkili olacağı tahmin edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Mantık, Aile Mantiğı, Aile İşletmeleri, Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetim Tarzları.

* F. Nazlı Sayğan Yağız'ın Prof. Dr. Şadi Can Saruhan danışmanlığında yürüttüğü doktora tezinden türetilmiştir.



Evaluation of Conflict Management Styles of Family Members in Family Businesses in the Framework of Family Logic from Institutional Logic: Theoretical Proposition Study

Abstract

In this study, the conflict management styles of family members in family businesses are discussed within the framework of family logic, which is one of the institutional logics, and discussed on the basis of relevant studies in literature. Theoretical propositions are developed to be tested for researchers who will work on this research topic in the future. Family logic is an institutional logic which protects family interests, encompasses family norms, values and goals and affects the behavior of family businesses and their members. In this study, it is assumed that family logic may affect the conflict management styles of family members in family businesses. Also, conflicts are discussed under two groups as task and relationship conflicts and the family members' conflict management styles against these conflicts are explained based on family logic literature. According to family logic literature, the effect of family logic on family businesses varies. Within the scope of this study, it is suggested that the level of family logic affecting organizations has a significant impact on compromising and accommodating behaviors of family members to end task conflicts and has a significant effect on avoiding behavior to end relationship conflicts. Discussions are made for these theoretical propositions. It is assumed that this study, with propositions that have not been made before in the literature, is important in terms of being a theoretical source that can be evaluated within the framework of conflict management styles and institutional logics for researchers who take family members as a sample. Furthermore, it is predicted that this study's handling of family logic and conflict management styles together will be useful both in contributing to family logic and conflict management literature, and also gaining an understanding that the impact of family logic on family businesses may be greater than it's declared in current studies.

Keywords: Institutional Logic, Family Logic, Family Businesses, Conflict Management, Conflict Management Styles.

Giriş

Alford & Friedland (1985) çelişkili inanç ve uygulamaları barındıran Batı toplumunun kurumlarını incelemiş ve "kapitalizm, bürokrasi, demokrasi, aile ve din" olmak üzere toplumu, bireyleri ve örgütleri şekillendiren ve sınırlandıran beş ana kurumun varlığından bahsederek bu kurumların mantıkları olduğunu ileri sürmüş ve kurumsal mantık kavramını geliştirmişlerdir. Friedland & Alford (1991, s.232) kurumların mantıklarının



birbirleriyle çelişebildiklerinden, çelişmelerine rağmen bir arada bulunabildiklerinden ve örgütlerin davranışlarına rehberlik edebildiklerinden söz etmektedir. Yazın gelişim gösterdikçe, bu mantıkların yanı sıra topluluk mantığı ve ticari mantık gibi birçok mantığın daha var olduğu ve bireyleri ve örgütleri etkilediği tespit edilmiştir. Kurumsal mantıklar, bireylerin düşünüş biçimlerine etki ederek, çevrelerini nasıl kategorize edeceklerini ve onlara hangi anlamları yükleyeceklerini etkileyebilmekte ve onların, çevreye ilişkin tutarlı bir açıklama ve değerlendirme yapmalarını sağlamaktadır (Friedland & Alford, 1991, s. 250).

Yazında, kurumsal mantığa ilişkin ilk çalışmalar (Meyer & Rowan: 1977), örgütsel alanda baskın bir mantığın örgüt davranışlarını etkileyeceği ve örgütleri eş biçimli hale getireceği üzerinde dururken; daha sonraki çalışmalar (Jaskiewicz, vd., 2016; Thornton & Ocasio, 2008) birbiriyle çelişen mantıkların var olabileceğinden ve bu mantıkların örgüt davranışlarını yönlendirebileceğinden söz etmektedir. Çelişen mantıklar, örgütlere hangi mantığa uyum sağlayacaklarına ilişkin seçim şansı tanımaktadır. Birçok çalışmada (Greenwood vd., 2010; Jaskiewicz, vd., 2016; Rao vd., 2003; Reay & Hinigs, 2005; Smink vd., 2015; Thornton, 2002;) örgütlerin bu mantıklara verdikleri cevaplar, araştırma konusu olarak ele alınmaktadır. Aile işletmeleri yazınında da aile işletmelerinin çelişen iki kurumsal mantık olan aile ve ticari mantıkların etkisiyle davranışta buldukları üzerinde durulmakta ve aile işletmelerinin aile ve ticari mantıklar karşısında farklı cevaplar üretebilecekleri ve farklı davranışlar sergileyebilecekleri belirtilmektedir (Greenwood vd., 2010, s.534; Thornton, 2002). Bu çalışma kapsamında, araştırma konusunu destekler nitelikteki çalışmaların ve bulguların aile mantığına ilişkin yazında yer alması sebebiyle, çelişen iki mantıktan sadece aile mantığı ele alınmaktadır. Aile mantığı, aile çıkarlarını korumayı amaçlayan ve örgüt davranışına rehberlik eden aile norm, değer ve amaçlarını kapsamaktadır (Jaskiewicz, vd., 2016; Thornton, 2002).

Yazın incelendiğinde, çelişen mantıklardan biri olan aile mantığının, aile işletmelerini birçok yönden etkilediğine dair çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar (Bhappu, 2000; Fairclough & Micelotta, 2013; Jaskiewicz, vd., 2016, s.782; Reay vd., 2015) aile mantığının aile işletmelerinin faaliyet ve uygulamalarını, stratejik kararlarını, performanslarını, sürdürülebilirliklerini ve devir süreçlerini etkilediğini ileri sürmektedir. Ancak hem yabancı hem de yerel yazında aile mantığının çatışma yönetim tarzlarını nasıl etkilediğini araştıran hem kuramsal ve hem de görgül bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yazında, aile mantığının etkisiyle aile işletmeleri üyelerinin çatışmaları nasıl yönettiklerine ve çatışma yönetim tarzlarından hangilerini kullandıklarına değinilmemiştir.

Aile üyelerinin çatışma yönetim tarzlarının örgütün sürdürülebilirliğinin sağlanmasında ve kuşaktan kuşağa aktarılmasında etkili olduğu söylenebilmektedir (Grobman & Schlippe, 2015, s.308-309; Kellermanns & Eddleston, 2004). Grobman ve Schlippe (2015, s.308-309), aile işletmelerinin



büyük bir kısmının aile üyeleri arasındaki çatışmalar neticesinde satıldığından veya iflas ettiğinden bahsetmektedir. Bu sebeple bu çalışma kapsamında aile işletmelerinin devamlılığında önemli bir etkiye sahip olan aile üyelerinin çatışma yönetim tarzları ele alınmakta ve aile mantığının çatışma yönetim tarzlarına olan etkisi araştırılmaktadır.

Yabancı yazın incelendiğinde, kurumsal mantığa ilişkin çalışma sayısı artış gösterirken, aile mantığını ele alan çalışma sayısının hala sınırlı sayıda olduğu gözlemlenmiştir (Bhappu, 2000; Jaskiewicz, vd., 2016; Fairclough & Micelotta, 2013; Reay vd., 2015). Yerel yazında ise kurumsal mantığa ilişkin çalışma sayısı sınırlı olmakla (Önder & Üsdikan, 2016; Yaşbay Kobal 2020;) birlikte çelişen aile ve ticari mantıkları ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma ile aile mantığının çatışma yönetim tarzları ile birlikte ele alınmasının, hem aile mantığı yazınına hem de çatışma yönetimi yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın, aile mantığının aile işletmelerine etkisinin mevcut çalışmalarda tespit edilenden daha fazla olabileceğine dair bir anlayışın kazanılmasında etkili olacağı tahmin edilmektedir.

Kuramsal önermelerin sunulduğu bu çalışmada, aile işletmelerinin etkilendikleri aile mantığının düzeyinin aile üyelerinin çatışma yönetim tarzlarını etkileyebileceği ileri sürülmektedir. Bu kapsamda aile mantığının aile işletmelerini etkileme düzeyinin, aile üyelerinin çatışma yönetim tarzlarını nasıl etkileyebileceği yazındaki ipuçlarından yola çıkılarak anlatılmakta ve ileride bu konu üzerinde çalışacak araştırmacılara yönelik sınanabilecek nitelikte kuramsal önermeler geliştirilmektedir. Aile işletmeleri yazını incelendiğinde, SSCI indeksli dergilerde kuramsal önerme geliştiren makalelerin sıklıkla yayınlanmış olduğu gözlemlenmektedir (Kammerlander, vd., 2015; Kellermanns & Eddleston, 2004). Kuramsal önerme sunan bu makaleler, alan yazına bir derinlik katmak amacıyla yazılmaktadır. Kuramsal önerme geliştirmeye yönelik hazırlanan bu makalede de, kurgunun sağlam temeller üzerinde kurulmasına neden olan yazındaki ilgili çalışmalardaki ipuçlarına ve bu çalışmaların bulgularına yer verilmiş, tartışılarak önermelere ulaşılmıştır.

Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

Aile Mantığı

Kurumsal mantık yazını incelendiğinde, aile mantığına ilişkin sınırlı sayıda çalışma (Jaskiewicz, vd., 2016, s. 782; Reay vd. 2015; Thornton, 2004) olduğu gözlemlenmektedir. Bu çalışmaların bir kısmının aile mantığına ilişkin daha derin bir anlayış kazanmaya yönelik olduğu; bir kısmının ise aile mantığının örgütler üzerindeki etkilerini keşfetmeye yönelik olduğu görülmektedir. Aile mantığı yazının gelişimine katkı sağlayan bu çalışmaların çoğunluğunun (Jaskiewicz, vd., 2016; Reay vd. 2015), örneklem olarak aile işletmelerini ele aldıkları ve aile mantığına ilişkin tanımlamaları aile işletmeleri üzerinden yaptıkları aile mantığı yazınında sıklıkla



görülmektedir. Aile mantığının çalışıldığı bu makalede de aile işletmelerinin ele alınmış olması, “aile mantığı” kavramsal çerçevesinin aile işletmeleri yazınından yola çıkılarak geliştirilmiş olmasından ve aile mantığına ilişkin çalışma yapan araştırmacıların çoğunlukla aile işletmelerini örneklem olarak almalarından kaynaklanmaktadır.

Aile işletmeleri yazını incelendiğinde, aile işletmelerinin çelişen iki kurumsal mantık olan aile ve ticari mantıkların etkisiyle davranışta buldukları gözlemlenmektedir (Jaskiewicz, vd., 2016, s.782; Thornton, 2004). Aile ve ticari mantıkların örgütleri etkileme düzeyleri değişiklik gösterebilmektedir. Aile ve ticari mantıklarının aile işletmelerini etkileme düzeyleri aile üyelerinin davranışlarında değişikliğe sebep olabilmektedir (Jaskiewicz, vd., 2016; Reay vd. 2015). Ticari mantığın aile işletmelerini etkileme düzeyi arttıkça, finansal amaçların örgütleri etkileme düzeyi artmaktadır. Aile mantığının aile işletmelerini etkileme düzeyi arttıkça ise aile değerlerinin örgüt üzerindeki etkisinin artacağı söylenebilmektedir (Jaskiewicz, vd., 2016, s. 792).

Bu çalışma kapsamında yalnızca aile mantığı ele alınmaktadır. Aile mantığı, aile çıkarlarını korumayı amaçlayan ve örgüt davranışına rehberlik eden aile norm, değer ve amaçlarını kapsamaktadır. Aile mantığı, örgütü yöneten aile üyelerinin düşünüş biçimlerini ve kararlarını etkileyerek yöneticilerin finansal olmayan amaçları birincil amaç haline getirmelerine ve finansal amaçları ailenin amaçlarına ulaşılmasında bir araç olarak değerlendirmelerine neden olabilmektedir (Chrisman vd., 2010, s.267).

Yazına göre, aile mantığının temel değerlerinden biri, aile üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanması ve çıkarlarının korunmasıdır. Güçlü düzeyde aile mantığının etkisindeki aile işletmelerinde, aile üyelerine iş imkânı sunmak, örgütün politika ve stratejilerinin temelini oluşturmaktadır. Kalifiye olup olmamalarına bakılmaksızın aile üyeleri ve çocukları aile mensubu olmalarından ötürü örgütte çalışabilmektedirler. Önemli pozisyonlarda ve üst yönetim kademelerinde aile üyeleri yer almakta ve yönetim kurulunda aileden olmayan bireylere yer verilmemektedir (Kets de Vries, 1993, s.316; Miller & Le Breton-Miller: 2005, s.517).

Thornton’un (2004, s.44- 45) çalışmasına göre, aile mantığı ailenin itibarının korunmasını içermektedir. Aile üyeleri, aile işletmesini kendilerine toplum içerisinde kimlik ve saygınlık kazandıracak bir araç olarak nitelendirebilmektedirler. Yazına göre, güçlü düzeyde aile mantığının etkisindeki aile işletmeleri, finansal amaçlardan ziyade öncelikli olarak ailenin itibarını arttırmak amacıyla kurulabilmektedir. Aile üyeleri, aile imajını zedeleyebilecek nitelikteki stratejik kararların alınmasını engelleyebilmekteyken; aile itibarını arttıracak nitelikteki işleri, projeleri veya sosyal sorumluluk faaliyetlerini destekleyebilmektedirler (Chrisman vd., 2010:).

Güçlü düzeyde aile mantığının etkisindeki aile işletmelerinde, aile üyeleri aile değerlerine duydukları bağlılıktan, saygıdan ve aile üyelerine karşı



kendilerini sorumlu hissetmelerinden ötürü birincil olarak ailenin birliği ve beraberliğini korumayı amaçlayabilmektedir. Yazına göre, aile birliği ve beraberliğinin sağlanabilmesi için aile kurumunun korunması, aile üyelerinin aile kurumuna değer vermeleri, geçmişe dayanan aile geleneklerinin devam ettirilmesi, yaşlı aile üyelerine değer verilmesi, onlara saygı gösterilmesi ve ihtiyaçlarının karşılanması önemli görülmektedir. Aile üyelerinin düzenli bir şekilde kahvaltı, öğle yemeği, hafta sonu buluşması gibi organizasyonlarla zaman geçirmeleri ve aileyi bir arada tutmak için çaba göstermeleri de önem taşımaktadır. Düzenli organizasyonlar ve aileyi bir arada tutmaya yönelik bilinçli davranışlarla aile bağları güçlendirilmektedir. Güçlü düzeyde aile mantığının etkisindeki aile işletmelerinde aile üyeleri arasında güçlü aile bağlarının olduğu söylenebilmektedir (Jaskiewicz, vd., 2016, s.793- 794).

Steinhauser (2014, s.198)'un çalışmasında, güçlü düzeyde aile mantığının göstergesi olan aile değerlerine ve bağlarına birincil önem verilen aile işletmelerinde aile üyelerinin kendilerini örgütle özdeşleştirdikleri ve tanımladıkları bulgulanmıştır. Çalışmaya göre, aile üyelerinin örgütte geçirdikleri vakit arttıkça örgüte yükledikleri anlamlar değişebilmektedir. Çocukluklarından itibaren uzun yıllar örgütte çalışan aile üyeleri, gençlik ve yetişkinlik dönemlerinde örgüt ile aralarında duygusal bağ kurabilmekte ve örgüte özel anlamlar yükleyebilmektedir.

Aile mantığının etkisindeki aile işletmelerinin üyeleri, örgütün nesiller boyunca varlığını sürdürmesine önem vermektedirler (Jaskiewicz, vd., 2016). Bertrand & Schoar (2006, s.76), güçlü düzeyde aile mantığından etkilenen aile işletmeleri üyelerinin, örgütlerini "korunması gereken" ve "bir sonraki nesile aktarılması gereken bir "miras" olarak nitelendirdiklerini ileri sürmektedirler. Aile üyeleri, örgütleriyle kurdukları duygusal bağdan ötürü finansal kazançları azalsa dahi örgütlerini satmak konusunda isteksiz davranabilmektedirler.

Bazı çalışmalarda (Bertrand & Schoar, 2006, s.94; Miller & Le Breton-Miller, 2005) güçlü düzeyde aile mantığının etkilediği aile işletmelerinde, korumacı (konservatif) stratejilerin benimsendiği ve piyasa baskısına rağmen değişime direnç gösterildiği öne sürülmektedirler. Korumacı stratejileri benimseyen aile işletmelerinin, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine az bütçe ayırdığı, riskli projelere girmekten çekindiği ve yeni yatırım kararlarını kolaylıkla alamadığı söylenebilmektedir. Ayrıca güçlü düzeyde aile mantığının etkisindeki aile işletmelerinde aile üyelerinin yabancılara hisse devri yapmak konusunda isteksiz davrandıkları gözlemlenmektedir. Ahlstrom vd. (2004)'e göre, güçlü düzeyde aile mantığından etkilenen Çin aile işletmelerinde, aile üyesi olmayan yatırımcılara örgütün hisseleri devredilmemekte ve yönetimin ve mülkiyetin tek bir ailede kalmasına dikkat edilmektedir.

Thornton vd. (2012) çalışmalarında, aile mantığının temel değerlerini ve güçlü düzeydeki aile mantığının etkisindeki örgütlerin davranışlarını (ideal



tip örgüt davranışları) bir tablo oluşturarak özetlemektedir. Bu çalışmada da aile mantığının daha iyi anlaşılmasına yol açacağı düşünülerek Thornton vd. (2012) tarafından oluşturulan bu tabloya aşağıda yer verilmektedir:

Tablo 1: Aile Mantığının Temel Değerleri ve İdeal Tip Örgüt Davranışları

Kurumsal Mantıklar	Temel Değerler	İdeal Tip Örgüt Davranışları
Aile Mantığı	Örgüt davranışlarının temelinde aileye koşulsuz bağlılığın olması Örgütün itibarının ailenin itibarına dayanması Aile üyeliğinin örgütdeki statüyü belirlemesi	Örgütün öncelikli amacının aile üyelerinin çıkarlarının korunması olması Tüm önemli kararların aile üyeleri tarafından alınması Aile geleneklerinin örgütün karar almında etkili olması

Kaynak: Thornton vd. (2012)'den aktaran: Reay vd., (2015, s.8).

Aile İşletmelerinde Çatışma Türleri

Çatışma yazını incelendiğinde, çoğunlukla ilk çalışmaların çatışmayı örgüte zarar veren, örgüt performansını ve iş tatminini olumsuz yönde etkileyen bir olgu olarak ele aldıkları söylenebilmektedir (Jehn, 1997: 530). Çatışmayı fonksiyonel olmayan bir olgu olarak gören bu çalışmalarda, çalışan ve yöneticilerin çatışmaları kaçınılması gereken veya kaçınılması mümkün olmadığında hızlıca çözülmesi gereken bir "sorun" olarak nitelendirdikleri gözlemlenmektedir. Çatışma yazını geliştikçe, çalışmalarda (Amason & Schweiger, 1994; Jehn, 1994; Jehn, 1997) çatışmanın faydaları üzerinde durulmaya başlanmış ve çatışmanın örgüt üzerinde her zaman zararlı bir etkiye sahip olacağına dair bir genelleme yapmanın makul olmayacağı ileri sürülmüştür. Çatışmanın örgüt performansını, verimliliğini ve alınan kararların kalitesini arttırabileceğine dair bulgular tespit edilmiş ve çatışma, fonksiyonel bir olgu olarak görülmeye başlanmıştır (Cosier & Harvey, 1998; Jehn, 1994, Jehn, 1995; Jehn, 1997).

Çatışma, aile işletmelerinin belirgin bir özelliği olarak nitelendirilmektedir (Sorenson, 1999, s.325). Aile işletmelerinde çatışmanın yaşanma sıklığı, aile işletmesi olmayan örgütlere göre daha yüksek olarak nitelendirilmektedir. Diğer örgütler için sorun niteliği taşımayan konular, aile işletmelerinde aile üyeleri arasında çatışmalara dönüşebilmektedir. Farklı değer ve önceliklere sahip iki farklı kurum olan aile ve örgütün birbirine bağlı oluşu, örgüt içerisinde çatışmalar için uygun ortamın oluşmasına zemin hazırlayarak çatışmaların yaşanmasını kolaylaştırmaktadır (Alderson, 2015, s.141; Cosier & Harvey, 1998, s.75; Danes, vd. 1999, s.241; Lansberg, 1983, s.44; Pieper vd., 2013, s.490).



Çatışma yazını incelendiğinde, bazı çalışmaların aile işletmelerinde yaşanan çatışmaları üç boyut; bazılarının ise iki boyut altında ele aldığı gözlemlenmektedir. Jehn (1997) nitel araştırma yöntemiyle çatışma türlerini ele aldığı çalışmasında çatışmayı “görev, ilişki ve süreç” olmak üzere üç gruba ayırmaktadır. Bazı çalışmaların (Amason ve Schweiger, 1994; DeChurch & Marks, 2001; Farh vd., 2010; Giebels vd., 2016) ise çatışmayı işle ilgili çatışmalar ve kişisel çatışmalar olmak üzere ikiye ayırdığı gözlemlenmektedir. Çatışmayı iki alt boyuta ayırarak ele alan çalışmaların (Amason & Schweiger, 1994; DeChurch & Marks, 2001; Farh vd., 2010; Giebels vd., 2016) görev ve süreç çatışmasının konusuna giren anlaşmazlıkları işle ilgili çatışmalara dâhil ettikleri gözlemlenmektedir.

Bu çalışma kapsamında, çatışma işle ilgili çatışmalar ve kişisel çatışmalar olmak üzere iki grup altında ele alınarak incelenecektir. Çatışmanın üç grup altında ele alınmamasının sebebi, aile mantığının etkisiyle görev ve süreç çatışması bağlamında aile üyelerinin çatışma yönetim tarzlarının değişiklik gösterebileceğine dair yazında bir bulguya rastlanmamış olmasından kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda, görev ve süreç çatışmasının konusuna giren çatışmalar işle ilgili çatışmaların içinde yer almaktadır.

İşle ilgili Çatışmalar

İşle ilgili çatışmalar, bireylerin görev, amaç ve stratejik kararlara ilişkin farklı bakış açıları ve düşüncelerinden doğan anlaşmazlıkları içermektedir (Amason, 1996; De Wit vd., 2012, s.360; Greer & Jehn, 2007; Jehn, 1995; Jehn, 1997; Jehn & Bendersky, 2003; Jehn & Mannix, 2001). İşle ilgili çatışmalar, stratejilerin belirlenme sürecinde sıklıkla yaşanabilmektedir (Le & Jarzabkowski 2015). Ayrıca bu tür çatışmaların, hangi aile üyesinin hangi görev ve sorumlulukları üstleneceği, kaynak dağılımının aile üyeleri arasında nasıl yapılacağı ve işin yapılış şekliyle ilgili yaşanan anlaşmazlıkları da içerdiği söylenebilir (Cosier & Harvey, 1998, s.76; de Wit vd., 2012, s.362; Greer & Jehn, 2007, s.25- 26; Jehn, 1997, s.541; Jehn vd., 2008; Jehn & Mannix, 2001; Le & Jarzabkowski, 2015;). Yürütülen görev, çalışma veya projeye ilişkin hangi aile üyesinin hangi rolü üstleneceği, ne kadar sorumluluk alacağı, ne kadar yetkilendirileceği ve önemli sorumlulukların hangi aile üyesine verileceği gibi konular aile üyelerinin işle ilgili çatıştığı konular arasında yer almaktadır.

İşle ilgili çatışmalar, tartışılan konuya ilişkin mevcut anlayışın gelişimine katkı sağlayarak alınan kararların niteliğini geliştirmektedir (Kellermans & Eddleston, 2004, s.211). Aile üyeleri, tartışılan konuyu daha iyi değerlendirebilmekte ve yenilikçi fikirler ve çözümler geliştirebilmektedir. Çatışma sonucunda belirlenen kararların, çoğunlukla bireysel alınan kararlardan örgüte daha çok katma değer sağladıkları söylenebilmektedir (Jehn & Mannix, 2001, s.239). Çatışma fonksiyonel bir özellik taşıdığı için, işle ilgili çatışma yaşayan bireyler, yaşamayanlara göre daha iyi kararlar alabilmektedir. Aile işletmeleri, çoğunlukla stratejik kararlar alma ve rekabet üstünlüklerini koruma konusunda sıkıntı yaşayabilmekteyken (Ward 1987),



başarılı aile işletmelerinin işle ilgili çatışmalar vasıtasıyla uzun dönemli amaç ve stratejilerini değişen çevreyle uyumlu bir şekilde geliştirebildiği söylenebilmektedir (Miller & Breton-Miler, 2005).

“Çatışmanın yoğunluğu” işle ilgili çatışmanın fonksiyonelliğini etkileyen önemli bir etkidir. Şiddeti orta düzeyde olan işle ilgili çatışmalar yeni fikirlerin tartışılmasını teşvik ederken, yüksek düzeydeki işle ilgili çatışmalar görevlerin tamamlanmasını ve hedeflere ulaşılmasını engelleyebilmektedir (Amason, 1996; Danes vd. 1999, s.247; Jehn, 1997, s.548, Jehn & Mannix, 2001). İşle ilgili çatışmaların yoğun yaşanması bireylerin üretkenliğine zarar verebilmekte ve kimin ne zaman ne yapması gerektiği konusundaki yoğun tartışmalar görevin tamamlanma süresini uzatabilmektedir (Greer & Jehn, 2007, s.26; Jehn, 1997). Çok düşük düzeydeki çatışmalar ise yeni stratejilerin geliştirilmesini engelleyerek örgütlerin durgunlaşmasına yol açabilmektedir. Kellermans & Eddleston (2004, s.212), işle ilgili çatışmaların yokluğunda ise aile işletmelerinin faaliyetlerini modernleştirmekte başarısız olabileceklerini ileri sürmektedir. Bu kapsamda aile işletmelerinde, işle ilgili çatışmaların orta düzeyde yaşanması aile işletmelerinin devamlılığı için önemli görülmektedir (Taguiri & Davis, 1992).

Kişisel Çatışmalar

Kişisel çatışmalar bireyler arasında oluşan işle ilgisi olmayan anlaşmazlıkları kapsayan çatışma türüdür. Kırgınlık, hayal kırıklığı, öfke, kıskançlık, küskünlük veya düşmanlık gibi olumsuz duygulardan kaynaklanmaktadır (Amason, 1996; de Wit vd., 2012, s.362; Jehn, 1995; Jehn, 1997; Jehn & Mannix, 2001, s.238). Aile üyelerinin birbirlerine duygusal bağlarla bağlı oluşu ve çocukluklarından itibaren birbirlerine karşı besledikleri kırgınlık, üzüntü, öfke, rekabet veya güvensizlik gibi olumsuz duygular, aralarında kişisel çatışmaların yaşanma ihtimalini arttırabilmektedir.

Aile üyeleri, kişisel sorunlarını örgüt içerisine taşıyarak, işle ilgili sorunları kişiselleştirebilmekte, işle ilgili veya işle ilgili olmayan konularda anlaşmazlıklar çıkartarak çatışmanın yaşanmasına sebep olabilmektedir. Çatışmanın sebepleri, işle ilgili gibi görünse dahi çatışmanın altında yatan sebepler farklı olabilmektedir (de Wit vd., 2012, s.360; Jehn, 1997; Jehn & Bendersky, 2003). Örneğin kuzen tarafından sürekli dalga geçilme veya kardeşi kıskanma, kardeşin anne ve babadan daha çok ilgi görmesi, altta yatan sebeplerden olabilmektedir.

Yazında, kişisel çatışmanın örgüt üzerinde olumlu etkiye sahip olabileceğine dair bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Çatışma türleri arasında örgüte en çok zarar veren çatışma türü ilişki çatışmasıdır. İşle ilgili çatışmalar örgüte değer katabilirken; bu negatif çatışma biçimi örgüt kararlarının niteliğini, bireylerin verimliliklerini ve performanslarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Alderson, 142; de Wit, vd., 2012). Bireylerin işle ilgili konularda farklı fikirlerini dile getirmelerini engelleyerek, bireyler



arasındaki bilgi alışverişini kısıtlayabilmektedir (de Wit vd., 2012, s. 362; Jehn, 1995; Jehn & Mannix, 2001, s.239; Greer & Jehn, 2007; Kellermans & Eddleston, 2004, s.214- 215). Kişisel çatışma yaşayan bireyler üstlendikleri sorumlulukları gereği gibi yerine getirememekte ve kişisel sorunları işe odaklanmalarını engelleyebilmektedir. Bireyler, birbirlerinin davranışlarına kötü ve düşmanca anlamlar yükleyerek aralarındaki kişisel çatışmanın yoğunluğunu arttırabilmektedir (Jehn, 1997, s.549).

Aile işletmelerinde ilişki çatışmasının düşük düzeylerde yaşanması, aile üyelerinin anlaşabilmelerine, birbirlerine saygı duymalarına, üretkenliklerinin artmasına ve sorunlara daha bilgece yaklaşımlarına yol açabilmektedir. Aile üyeleri arasında yüksek düzeylerdeki ilişki çatışması ise işle ilgili çatışmaların bazı olumlu etkilerini azaltmakta ve bireylerin işleri yerine kişisel ilişkilerine ve sorunlarına yönelmelerine yol açarak örgütün sosyal sermayeden yararlanamamasına, üretkenliğinin ve performansının düşmesine sebep olabilmektedir (Amason 1996; Jehn 1997; Simons & Peterson 2000; Sorenson, 1999).

Aile İşletmelerinde Çatışma Yönetim Tarzları

Çatışmaları yönetebilmek aile işletmeleri açısından önem arz etmektedir. Aile işletmeleri yazınında birçok çalışma (Cosier & Harvey, 1998; Kaye, 1991; Sorenson, 1999; Ward, 1987) çatışmaları yönetebilmenin aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından önemini vurgulamaktadır. Yazında, çatışmayı sonlandırmak için tarafların kullanabileceği işbirliği, güç kullanma, uyma, kaçınma, uzlaşma olmak üzere toplam beş çatışma yönetim tarzından bahsedilmektedir. Aile işletmeleri yazınında, (Cosier & Harvey, 1998; Sorenson, 1999) bu tarzların aile üyeleri tarafından sıklıkla kullanıldığı gözlemlenmektedir.

Çalışma kapsamında, aile mantığının etkisindeki aile işletmelerinde çatışmaları sonlandırmaya yönelik güç kullanma ve işbirliği tarzlarının kullanımına ilişkin her hangi bir çalışmaya rastlanmamış olması sebebiyle güç kullanma ve işbirliği tarzları aşağıda ayrıca incelenmemiştir. Kısaca güç kullanma, bir tarafın diğer tarafı baskı altına alarak kendi isteklerini kabul ettirmeye zorlamasını ifade etmektedir (Koçel, 2014, s.773). Güç kullanma tarzı taraflardan birinin kaybeden diğerinin kazanan olmasına yol açmaktadır (Cosier & Harvey, 1998, s.77). İşbirliği ise çatışmaya neden olan sorunların çözümlenmesi için tarafların açıkça sorun üzerine konuşmalarını ve ortak bir memnuniyet duyacakları bir çözümde anlaşmalarını ifade etmektedir. İşbirliği tarzı kullanıldığında taraflar anlaşmaya varıncaya kadar çatıştıkları konu üzerinde tartıştıkları için çatışmanın çözümlenmesi fazla zaman almakta ve süreç uzayabilmektedir (Sorenson, 1999, s.329). Aşağıda uyma, kaçınma ve uzlaşma tarzları detaylı bir şekilde ele alınarak ve yazındaki ilgili çalışmalardan yola çıkılarak kuramsal önermeler geliştirilmektedir.

2.3.1. Uyma



Uyma tarzı, taraflardan biri kendi ilgi ve ihtiyaçlarından ödün verdiğinde ve karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları giderilmeye çalışıldığında kullanılabilir. Uyma davranışını gösteren taraf, çatıştığı diğer bireylerle aralarındaki ilişkiye önem vermekte ve ilişkinin zarar görmemesi için çatışma yaşamaktan çekinmektedir. Kendi istek ve beklentilerinden ödün vererek uyma davranışı gösteren taraf, karşı tarafın görüş ve önerilerini kabul ederek çatışmayı sonlandırmaktadır. (Koçel, 2014, s.773; Sorenson, 1999, s.329; Yeniçeri, 2009, s.210). Uyma tarzı, çatışan taraflardan birinin daha güçlü olduğu ve diğerinin kaybetme ihtimalinin yüksek olduğu durumlarda kullanılabilir. Kaybedeceğini düşünen taraf, çatışılan konuya ilişkin karşıt görüşlerinde ısrarcı davranmayarak çatışmanın büyümesini engellemekte ve karşı tarafın isteklerine uyum sağlayabilmektedir (Yeniçeri, 2009, s.210- 211).

Yazın incelendiğinde, güçlü düzeyde aile mantığının göstergesi olan aile değerlerine ve bağlarına birincil önem verilen aile işletmelerinde aile üyelerinin işle ilgili çatışmaları sonlandırmak için uyma tarzını kullandıkları gözlemlenmektedir. Aile üyeleri birbirlerini kırmaktan çekinmekte ve ailenin birliğine zarar vermektense karşı tarafın görüşlerini kabul etmeyi tercih edebilmektedirler. Yan & Sorenson (2004, s.11-14)'un güçlü aile bağlarına ve değerlerine sahip Çin aile işletmelerini ele aldıkları çalışmalarında, aile üyeleri arasında işle ilgili çatışma yaşandığında yaşça küçük olan aile üyelerinin toplantılar esnasında görüşlerinde ısrarcı davranmayarak büyük aile üyelerinin fikirlerine "uyma" davranışı göstereceğinden bahsedilmektedir. Yan & Sorenson (2004), yaşça küçük aile üyelerinin büyüklerin kararlarına uyma davranışı göstererek aile kurumunu, aile değerlerini ve aile üyeleri arasındaki ilişkileri koruduklarını ileri sürmektedir. Bertrand & Schoar (2006, s.94) da, Yan & Sorenson'ın (2004) çalışmasını destekler nitelikte bulgulara ulaşmışlardır. Çalışmaya göre, aile değerlerine öncelik veren aile işletmelerinde genç aile üyeleri, yaşça büyük aile üyelerinin otoritesine karşı gelmemek ve aralarındaki işle ilgili anlaşmazlığı büyütmemek için kendi düşüncelerinde ısrarcı davranmayarak "uyma" davranışı gösterebilmekte ve çatışmayı sonlandırabilmektedirler.

Yazında, görüşme tekniği kullanılarak araştırma yapılan bazı nitel çalışmalarda (Kammerlander vd., 2015; Keser, 2018) genç aile üyelerinin yaşça büyük olan aile üyeleriyle yaşadıkları işle ilgili çatışmaları örneklendirerek açıkladıkları ve çatışmaları sonlandırmak için kullandıkları uyma davranışına ilişkin ifadeler kullandıkları gözlemlenmiştir. Kammerlander vd. (2015, s.347)'nin aile işletmelerini ele aldığı çalışmada, aile değerlerinin güçlü bir şekilde etkilediği aile işletmesinin genç üyelerinin, yaşlı kuşaktan aile üyeleriyle işle ilgili anlaşmazlık yaşadıklarında uyma davranışını gösterdikleri belirtilmiştir. Çalışmada, üçüncü kuşak aile üyesi babasına üzüm hasadı için yeni makineler alarak üretim şeklini değiştirmeyi teklif ettiğini dile getirmiştir. Bu konuda babasıyla anlaşmazlık yaşadıklarını belirten aile üyesi, çatışmayı babasının



kararına uyum sağlayarak sonlandırdığını ifade etmiş ve üretimin hala eski yöntemlere göre yapıldığını söylemiştir.

Keser (2018)'in görüşme tekniğini kullanarak araştırma yaptığı tez çalışmasında da bu bulguları destekler nitelikte bulgulara ulaşılmıştır. Keser'in (2018) kardeş ortaklığı olan Rake Giyim'in ortaklarından İrfan Özer ile yaptığı görüşmede, İrfan Özer ailenin birlik ve beraberliğinin zarar görmemesi için kardeşlerin örgütün sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkilemesine rağmen işle ilgili çatışmaları ağabeyin aldığı kararlara "uyum" göstererek sonlandırdıklarını dile getirmiştir. Özer, görüşmede "aile yapılarındaki saygı kavramından dolayı suskun kalarak kabullenmeyi tercih ettiklerini" belirtmiştir. Aynı çalışmada benzer bir ifadeyi Tamara Restoran'ın ikinci nesil ortaklarından Harun Akbulut'un ifade ettiği gözlemlenmiştir. Akbulut, kendisi, kardeşleri ve babası arasında saygıya dayanan bir ilişki olduğunu belirtmiş ve aile ilişkilerine zarar vermeden örgütün sürdürülebilirliğini sağlamaya önem verdiklerini dile getirmiştir. Akbulut, bu ifadelerle aile mantığının örgüte olan etkisine dair bilgiler paylaşmıştır. Çalışmada (Keser, 2018), Akbulut, iş süreçleriyle ilgili zaman zaman babalarıyla anlaşmazlık yaşadıklarını belirtmiş ve müşteri ilişkilerinde zarar yaşamalarına rağmen aile kültüründen ötürü babalarına karşı çıkmadıklarını, babalarının kararına uyum gösterdiklerini belirtmiştir. Bu bulgulardan yola çıkılarak, gelecekteki çalışmalarda test edilmek üzere aşağıdaki önerme geliştirilmektedir.

Önerme 1: Aile mantığının örgütleri etkileme düzeyinin, genç aile üyelerinin aile büyükleriyle olan işle ilgili çatışmaları sonlandırmak için kullandıkları uyma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Uzlaşma

Uzlaşma, çatışmanın çözümlenmesinde etkili bir çatışma yönetim tarzıdır. Uzlaşma tarzı kullanıldığında çatışmanın kazananı veya kaybedeni olmamakta taraflar öneri ve görüşlerinin bir kısmını karşı tarafa kabul ettirmektedir. Uzlaşma yoluna giden taraflar birbirlerine bağımlı olduklarını ve iki tarafın çıktılarının birbirlerinden etkileneceğini kabul ederek ödün vermeye ve anlaşmaya istekli olmaktadır (Aycan vd., 2014, s.129). Çatışan taraflar çatışmayı çözümlmek için karşılıklı olarak bazı istek ve görüşlerinden vazgeçerek iki tarafın kabul edebileceği ortak bir noktada anlaşmaya çalışmaktadır. Çatışma sonucunda alınan kararlar iki tarafı tamamen memnun etmemekle birlikte kısmen tatmin etmektedir (Koçel, 2014, s.772).

Taraflar ortak noktada buluşmanın her iki tarafın yararına olacağını kabul ederek kendi beklenti ve düşüncelerinden ödün vermeye eğilimlidirler (Aycan vd., 2014, s.129; Cosier & Harvey, 1998, s.76; Sorenson, 1999, s.327). Cosier & Harvey (1998, s.77)'nin çalışmasına göre, aile üyeleri arasında karşılıklı güvenin olduğu ve bireysel çıkarılardan ziyade aile çıkarlarının korunmaya çalışıldığı aile işletmelerinde uzlaşma tarzı sıklıkla



kullanılabilmektedir. Yazın incelendiğinde (Kammerlander vd., 2015, Yan & Sorenson, 2004) aile çıkarlarına, değerlerine ve bağlarına birincil önem verilen yani güçlü düzeyde aile mantığının etkisindeki aile işletmelerinde de aile üyelerinin çatışmayı sonlandırmak için uzlaşma tarzını kullandıkları gözlemlenmektedir. Aile üyeleri işle ilgili çatışmalarda kendi görüşlerinden taviz vererek diğer aile üyelerinin de kabul edebileceği ortak bir noktada anlaşmaya istekli davranabilmektedirler.

Kammerlander vd. (2015, s.348)'nin çalışmasında, aile birliğinin korunmasına önem verilen, aile hikayelerinin aile üyeleri arasında paylaşarak ortak değerlerin yaşatılmaya çalışıldığı aile işletmesinde, işle ilgili çatışmaların yapıcı bir şekilde çözümlendiğinden bahsedilmektedir. Çalışmada, güçlü aile bağlarına sahip aile işletmesinin üyesi işle ilgili çatışmaları ortak bir çözüm üretmek, uzlaşıyla sonlandırdıklarını dile getirmiştir. Yan & Sorenson (2004) da benzer bir şekilde aile değerlerinin ve bağlarının güçlü olduğu Çin aile işletmelerinde, aile üyeleri arasında yaşanan işle ilgili çatışmaların uzlaşıyla çözüldüğünü iddia etmektedir. Jaskiewicz vd. (2016, s.802)'nin çalışmasında da, görüşme sağlanan aile mantığının etkisindeki aile işletmesinin üyesi, örgütlerinde işle ilgili yeni fikirlere hoşgörülle yaklaşıldığını belirtmekte ve işle ilgili çatışma yaşadıklarında ortak bir karar alana kadar konu üzerinde konuştuklarını dile getirmiştir.

Yılmaz (2018, s.64)'in bir aile işletmesini ele alarak vaka analizi yaptığı tez çalışmasında, görüşme yapılan ikinci kuşak aile üyesi aile dinamiklerinin, örf ve adetlerinin etkilediği örgütlerinde, aile üyelerinin işle ilgili çatışmaları uzlaşıyla çözdüklerini belirtmiştir. Çalışmada, aile üyesi yaşanan işle ilgili çatışmalara demirbaş makine alımına ilişkin anlaşmazlık yaşamalarını örnek göstermiş ve çatışmayı ortak bir noktada birleşerek sonlandırdıklarını dile getirmiştir. Drozd (2019, s.29)'un aile işletmelerini ele aldığı tez çalışmasında da benzer bulgular ortaya çıkmıştır. Çalışmada, birinci kuşak aile üyesi örgütü "oğlu gibi" gördüğünü belirtmiş ve örgütle duygusal bir bağ kurduğunu belirterek güçlü düzeyde aile mantığının etkisinde olduğunun işaretlerini vermiştir. Çalışmada, aile üyesi oğluya yaşadıkları işle ilgili çatışmaları çözümlerken uzlaşmacı bir şekilde davrandıklarını belirtmiştir. Bu kapsamda yazındaki ilgili çalışmalardan hareketle aile mantığının örgütleri etkileme düzeyi arttıkça uzlaşma tarzının kullanımının artacağı varsayılarak aşağıdaki önerme geliştirilmektedir.

Önerme 2: Aile mantığının örgütleri etkileme düzeyinin, aile üyelerinin işle ilgili çatışmaları sonlandırmak için kullandıkları uzlaşma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Kaçınma

Kaçınma tarzı, çatışan taraflar arasındaki sorunların görmezden gelinmesi ve çatışmayı çözümlenmeye yönelik davranışlarda bulunulmaması anlamına gelmektedir. Çatışmanın yaşandığı konuya ilişkin kararların alınması



geciktirilmekte, taraflar üzerinde anlaşamaya varamadıkları konuyla ilgili konuşmaktan çekinmektedirler (Aycan vd., 2014, s.127; Koçel, 2014, s.772; Yeniçeri, 2009, s.203). Kaçınma tarzının, sorunların önemsiz olduğu ve tarafların çatışmayı çözümlenebilecek sakinliğe sahip olmadığı durumlarda kullanılması önerilebilmektedir. Sorunların ele alınması çatışmanın çözümlenmesine katkı sağlamayacak ve taraflar arasında gerginliğin artmasına sebep olacaksa çatışılan konuların tartışılması, tarafların sakinleştiği ve karşılıklı iletişim kurmaya istekli oldukları ileri bir tarihe ertelenmesi tavsiye edilmektedir (Sorenson, 1999, s.329).

Yazın incelendiğinde (Nose vd., 2015; Yan & Sorenson, 2004), güçlü düzeyde aile mantığının göstergesi olan ailenin birlik ve beraberliğine birincil önem verilen aile işletmelerinde, aile üyelerinin kişisel sorunlardan kaynaklanan çatışmaları sonlandırmak için kaçınma tarzını kullandıklarına ilişkin bulgulara rastlanmıştır (Yan & Sorenson, 2004). Aile üyeleri, kişisel sorunlardan kaynaklanan çatışmaların büyüyen aile üyeleri arasındaki ilişkiye ve örgüte zarar vermesinden endişe etmektedir. Güçlü düzeyde aile mantığının etkisindeki aile işletmelerinde, aile üyeleri arasındaki ilişkilerin korunmasına ve bu amaçla bireysel çıkarların ve sorunların geride planda tutulmasına önem verilmektedir. Yılmaz (2018, s.65)'ın tez çalışmasında, aile geleneklerinin etkisindeki aile işletmesinin üyesi bireysel çıkarları geri planda tuttuklarını, "egolarının esiri olmadıklarını" ve "birbirlerini rakip olarak görmediklerini" dile getirmiştir. Güçlü düzeyde aile mantığı, aile üyelerinin "ben" duygusundan ziyade bir aile olarak "biz" duygusunu ön planda tutmasına yol açmaktadır. Aile üyeleri aile gelenekleriyle, özel günlerde bir araya gelerek, aile geçmişlerini ve örgüt geçmişlerini anlatarak "biz" duygusunu diğer aile üyelerine de geçirmeye ve aile bağlarını kuvvetlendirmeye çalışmaktadır. Jaskiewicz vd. (2016, s.796)'nin çalışmasında, aile bağları, karşılıklı saygı ve sevgi, kabul ve farklılıklara toleransın aile mantığının etkisindeki aile işletmelerinin üyelerinin önem verdikleri konular olduğu bulgulanmıştır.

Nose vd. (2015, s.22)'nin çalışmasına göre, güçlü aile bağlarıyla birbirlerine bağlı olmayan yani güçlü düzeyde aile mantığının etkilemediği aile işletmelerinin üyeleri kişisel sorunlardan kaynaklanan çatışmaları sonlandırırken yapıcı bir şekilde davranmamakta ve çatışmaların büyümesine yol açabilmektedir. Alvarado-Alvarez vd. (2020, s.111)'nin çalışmalarında ise güçlü aile bağlarıyla birbirlerine bağlı olan ve ortak değerleri paylaşan, yani güçlü düzeyde aile mantığının etkisindeki, aile üyelerinin kişisel çatışmalar karşısında yapıcı bir şekilde davrandıkları iddia edilmektedir. Çalışmaya göre, aile üyeleri kişisel sorunlardan kaynaklanan çatışmanın büyümemesi için sorunları göz ardı edebilmektedir.

Yan & Sorenson (2004, s.11-14)'un çalışmalarında da benzer bir şekilde, aile bağlarının ve değerlerinin güçlü olduğu Çin aile işletmelerinde aile üyelerinin kişisel çatışmalar karşısında yapıcı bir şekilde davrandıkları iddia edilmektedir. Çalışmaya göre, aile üyeleri kişisel çatışmaları büyütmek



adına kişisel sorunlarını birbirleriyle paylaşmamaktadır. Çalışmada, kişisel sebeplerden kaynaklanan sorunların açıkça ifade edilerek konuşulmasının aileye zarar vereceği düşünülmekte, güçlü aile bağlarına ve değerlerine sahip aile üyelerinin kişisel problemlerden kaynaklanan sorunları görmezden geldiğine değinilmekte ve aile üyelerinin “kaçınma” davranışını kullandıklarından bahsedilmektedir. Bu bilgilerden hareketle aşağıdaki önerme geliştirilmektedir.

Önerme 3: Aile mantığının örgütleri etkileme düzeyinin, aile üyelerinin kişisel çatışmaları sonlandırmak için kullandıkları kaçınma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Sonuç ve Tartışma

Çalışmada, aile işletmelerinde aile üyelerinin çatışma yönetim tarzları aile mantığı çerçevesinde değerlendirilmektedir. Aile mantığının aile işletmelerini etkileme düzeyinin aile üyelerinin iş ile ilgili çatışmaları sonlandırmak için kullandıkları uyma ve uzlaşma davranışları ve kişisel çatışmaları sonlandırmak için kullandıkları kaçınma davranışı üzerinde anlamlı etkisi olduğu ileri sürülmüş ve bu amaçla daha önce yazında rastlanmamış kuramsal önermeler geliştirilmiştir.

Bu çalışma ile hem yabancı hem de yerel yazında daha önce ilişkilendirilmeyen iki konu olan aile mantığı ve aile üyelerinin çatışma yönetim tarzları ele alınmış ve yazındaki ipuçlarından yola çıkılarak aile mantığının aile üyelerinin çatışma yönetim tarzlarını etkileyeceği ileri sürülmüştür. Yazında, aile mantığının aile işletmelerini birçok yönden etkilediğine dair bulgular içeren çalışmalar (Bhappu, 2000; Fairclough & Micelotta, 2013; Jaskiewicz, vd., 2016, s.782; Reay vd., 2015) vardır. Bu çalışmalarda aile mantığının aile işletmelerinin faaliyet ve uygulamalarını, stratejik kararlarını, performanslarını, sürdürülebilirliklerini ve devir süreçlerini etkilediği ileri sürülmektedir. Bu çalışmalar henüz sınırlı sayıdadır. Aile işletmelerini etkileyen aile mantığına ilişkin yazın gelişim sürecindedir. İlerleyen yıllarda alana ilişkin daha çok çalışmanın yapılacağı ve böylelikle aile mantığının aile işletmelerini başka hangi yönlerden etkilediğine dair daha derin bir anlayışın gelişebileceği tahmin edilmektedir. Bu çalışmanın, aile mantığının aile işletmeleri üzerinde yazında tespit edilen etkilerinin yanı sıra başka etkilerinin de olabileceği anlayışının kazandırılması açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

Çalışmanın en önemli kısıtı aile işletmelerini etkilediği öne sürülen çelişen kuramsal mantıklardan ticari mantığın çalışmaya dahil edilmemesidir. Çalışma tasarlanırken, ticari mantığın aile işletmelerinde aile üyelerinin çatışma yönetim tarzlarına etkisine dair yazında bir bulguya ya da kuramsal ipuçlarına rastlanmamış olması sebebiyle ticari mantık kapsam dışı bırakılmıştır. Ancak yazından yola çıkılarak, hem ticari mantığın hem de aile mantığının aile işletmelerinin ve üyelerinin davranışlarını etkilediği bilinmektedir. Bu kapsamda, ileride aile işletmelerinde çelişen mantıklar



üzerinde çalışacak araştırmacılara ticari mantığı da ele alarak aile üyelerinin çatışma yönetim tarzlarını ele almaları ve keşfedici nitelik taşıyan görgül bir çalışma tasarımları önerilmektedir.

Çalışmanın diğer kısıtı örgütlerin davranışlarını etkilediği öne sürülen topluluk mantığı, din mantığı gibi kurumsal mantıkların çalışmaya dahil edilmemesidir. Hofstede'in (1983, s.52; 1984, s.85) çalışmasında ve Globe araştırmasında (Kabasakal & Bodur, 2002, 2007) Türk toplumunun toplulukçu kültürel özelliklere sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Türk toplumunda dini değerlerin önemli olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda, ileride aile işletmeleri üzerinde çalışma yapacak araştırmacılara bu mantıklar dahilinde çalışmalarını kurgulamaları ve bu mantıkların aile üyelerinin çatışma yönetim tarzlarına etkisinin nasıl olacağını araştırmaları önerilebilmektedir.

Çalışmada, aile üyelerinin işle ilgili çatışmaları sonlandırırken genç aile üyelerinin yaşça büyük aile üyelerinin kararlarına uyum göstererek çatışmayı sonlandırdıklarına ilişkin bir önerme geliştirilmiştir. Bu önermeyi oluşturmak için yapılan yazın taramasında yaşlı aile üyelerinin genç aile üyelerine uyum gösterdiklerine dair bir bilgiye rastlanmamıştır. Bu kapsamda, ileride aile üyelerinin çatışma yönetim tarzları üzerinde çalışacak araştırmacılar için aile işletmelerinde kuşaklar arasında çatışma yönetim tarzları arasında bir farklılık olup olmayacağına yönelik bir araştırma tasarımları önerilebilir. Yazına göre, farklı özelliklere sahip X, Y ve Z kuşaklarındaki aile üyelerinin işle ilgili veya kişisel çatışmalar karşısında hangi çatışma yönetim tarzlarından yararlandıkları da ayrıca araştırılabilir.

Fiss & Zajac (2004, s.510)'ın yaptığı çalışmaya göre, aile işletmeleri nesilden nesile geçtikçe kurumsal mantıkların örgütleri etkileme düzeyi değişiklik gösterebilmektedir. Fiss & Zajac (2004), aile işletmelerinin nesilden nesile geçişle ticari mantığın örgütler üzerindeki etkisinin arttığını ve ailenin birliği ve beraberliğinin sonraki nesiller için daha az önemli hale geldiğini ileri sürmektedir. İkinci veya üçüncü nesil aile işletmelerinin belirli bir büyüklüğe ulaşması, üst düzey yönetim seviyelerinde "profesyonelleşme" ihtiyacını doğurmakta ve profesyonel yöneticilerin örgüte dahil olmasıyla birlikte aile değerleri işletmeyi daha az etkiler hale gelebilmekte ve aile mantığının etkisi azalabilmektedir (De Kok vd., 2006). Bu kapsamda, ileride aile işletmelerini etkileyen çelişen kurumsal mantıklar üzerinde çalışacak olan araştırmacılara nesilden nesile geçişte çelişen mantıkların aile işletmelerini etkileme düzeyini ve bu işletmelerde aile üyelerinin çatışma yönetim tarzlarının nasıl değiştiğini araştırmaları önerilebilir.

Aile işletmeleri yazını incelendiğinde, aile üyelerinin çatışma yönetim tarzlarının, örgütün devamlılığı açısından önemli olduğu gözlemlenmektedir. Aile üyelerinin kullandıkları çatışma yönetim tarzları, çatışmanın büyümesini veya sonlanmasını etkileyerek örgütün yaşam seyrini olumlu veya olumsuz yönde değiştirebilmektedir. Birçok aile işletmesi, aile üyelerinin çatışmayı iyi yönetememelerinden dolayı ikinci



kuşağa geçtiklerinde sonlanmaktadır. Kellermanns & Eddleston (2004, s.219) çalışmalarında, uzun yıllar el değiştirmeden varlığını koruyabilen çok kuşaklı aile işletmelerinin üyelerinin kişisel çatışmayı minimum seviyede ve işle ilgili çatışmaları optimum seviyede tutarak çatışmayı iyi yönetebildiklerini ileri sürmektedir. Bu kapsamda ileride aile işletmeleri üzerinde çalışacak araştırmacılara, bu varsayımdan yola çıkılarak çok kuşaklı aile işletmelerini ele almaları ve çatışmayı yönetebildikleri ileri sürülen bu örgütlerde aile mantığının aile üyelerinin çatışma yönetim tarzlarını nasıl etkilediğini araştırmaları önerilmektedir.

Kaynakça

- Alderson, K. (2015). Conflict Management and Resolution in Family-Owned Businesses: A Practitioner Focused Review. *Journal of Family Business Management*, 5, 140–156.
- Alford, R. R. ve Friedland, R. (1985). Powers of Theory: Capitalism, The State, and Democracy. Cambridge University Press.
- Alvarado- Alvarez, C., Armadans I. ve Parada M. J. (2020). Tracing the Roots of Constructive Conflict Management in Family Firms, *Negotiation and Conflict Management Research*, 13(2), 105–126.
- Amason, A. C. ve David M. Schweiger (1994). Resolving the Paradox of Conflict, Strategic Decision Making, and Organizational Performance. *International Journal of Conflict Management*, 5, 239-253.
- Aycan Z., Kanungo R. N., Mendonça, M., (2014). Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim, 1. Baskı, Koç Üniversitesi Yayınları.
- Bertrand, M. ve Schoar, A. (2006). The Role of Family in Family Firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20, 73–96.
- Bhappu, A. D. (2000). The Japanese family: An institutional logic for Japanese corporate network and Japanese management, *Academy of Management Review*, 25, 409-415.
- Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K. C. ve Liano, K. (2010). Intellectual Foundations of Current Research in Family Business: An Identification and Review of 25 Influential Articles. *Family Business Review*, 23, 9-26.
- Cosier, R. A. ve Harvey, M. (1998). The Hidden Strengths in Family Business: Functional Conflict. *Family Business Review*, 11(1), 75–79.
- Danes S.M., Zuiker V., Kean R. , Arbuthnot J. ve Kaye K. (1999). Predictors of Family Business Tension And Goal Achievement, *Family Business Review*, 12(3), 241-252.
- De Kok, J.M.P., L.M. Uhlener ve R. Thurik. (2006). Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3) 441-460.



- DeChurch, L.A. ve Marks, M.A. (2001). Maximizing the Benefits of Task Conflict: The role of Conflict Management. *International Journal of Conflict Management*, 12, 4 –22.
- Drozd L. (2019). Aile İşletmelerinde Duygusal Sahiplik: Türk ve Ukraynalı Aile İşletmeleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Fairclough, S. ve Micelotta, E. (2013). Beyond the Family Firm: Reasserting the Influence of the Family İnstitutional Logic across Organizations, içinde M. Lounsbury ve E. Boxenbaum (editörler), *Institutional Logics in Action*, Part B (Research in the Sociology of Organizations, Volume 39 Part B). Emerald Group Publishing Limited, 63 – 98.
- Farh, J. L., Lee, C. ve Farh, C.I.C. (2010). Task Conflict and Team Creativity: A Question of How Much and When. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1173–1180.
- Fiss, P.C. ve Zajac, E.J. (2004) The Diffusion of Ideas over Contested Terrain: The (Non)Adoption of a Share Holder Value Orientation Among German Firms. *Administrative Science Quarterly*, 49: 501-53.
- Friedland, R., ve Alford, R. R. (1991). Bringing Society Back in Symbols, Practices, and İnstitutional Contradictions, içinde Powell, W. W. ve DiMaggio P. J. (Editörler.), *The New İnstitutionalism in Organizational Analysis* (pp. 232–263). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Giebels, E., De Reuver, R. S., Rispens, S. ve Ufkes, E. G. (2016). The Critical Roles of Task Conflict and Job Autonomy in The Relationship Between Proactive Personalities and Innovative Employee Behavior. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52, 320-341.
- Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S.X. ve Lorente, J. C. (2010). The Multiplicity of İnstitutional Logics and The Heterogeneity of Organizational Responses. *Organization Science*, 21: 521–539.
- Greer, L. L. ve Jehn, K. A. (2007). The Pivotal Role of Emotion in Intragroup Process Conflict: An Examination of The Nature, Causes, And Effects of Process Conflict. *Research on Managing Groups And Teams*, 10, 23- 45.
- Großmann, S. ve Von Schlippe, A. (2015). Family Businesses: Fertile Environments For Conflict. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 294-314.
- Hofstede, G. (1983). National Cultures in Four Dimensions: A Research Based Theory of Cultural Differences Among Nations, *International Studies of Management and Organization*, 13(1/2), 46-74.
- Hofstede G. (1984). Cultural Dimensions in Management and Planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81- 99.



Jaskiewicz P., Heinrichs K., Rau, S. B. ve Reay T. (2015). To Be or Not to Be: How Family Firms Manage Family and Commercial Logics in Succession, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 781- 813.

Jehn, K. (1994). Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238

Jehn, K.A. (1995). A Multimethod Examination of The Benefits And Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.

Jehn, K. A. (1997). A Quantitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-558.

Jehn, K.A., Northcraft, G.B. ve Neale, M.A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, And Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.

Jehn, K. ve Mannix, E. (2001). The Dynamic Nature Of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.

Jehn, K. ve Bendersky, C. (2003). Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on The Conflict Outcome Relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25: 187-242.

Kabasakal, H. ve Bodur, M., (2007). Leadership and Culture in Turkey: A Multifaceted Phenomenon. *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies* (p. 835-874), Editorler: Jagdeep S. Chhokar, Felix C. Brodbeck and Robert J. House, Taylor & Francis Group, Londra.

Kammerlander, N., Dessi, C., Bird, M. ve Floris, M., (2015). The Impact of Shared Stories on Family Firm Innovation: A Multicase Study. *Family Business Review*, 28 (4), 332-354.

Kaye, K. (1991). Penetrating the Cycle of Sustained Conflict. *Family Business Review*, 4(1), 21-41.

Kellermanns F.W. ve Eddleston K. (2004), Feuding Families: When Conflict Does A Family Firm Good, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (3), 209-228.

Keser, N. S. (2018). Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Çabalarında Kuşaklar Arası Çatışmanın Rolü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.

Kets De Vries, M.F.R. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and The Bad News. *Organizational Dynamics*, 21 (3), 59-71.

Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, 17. Baskı, İstanbul.



- Lansberg, I. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, 39 – 46.
- Lê J.K. ve Jarzabkowski P. (2015). The Role of Task and Process Conflict in Strategizing. *British Journal of Management*, 26 (3), 439- 462.
- Miller, D. ve Le Breton-Miller, I. (2005b). Management Insights From Great and Struggling Family Businesses. *Long Range Planning*, 38, 517–30.
- Nosé, L., Korunka, C., Frank, H. ve Danes, S. M. (2017). Decreasing the Effects of Relationship Conflict on Family Businesses. *Journal of Family Issues*, 38(1), 25–51.
- Önder, Ç., ve Üsdiken, B. (2016). Kurumsal mantıklar, örgüt altyapısı ve örgütsel alanlarda değişim: Türkiye'de işçi sendikalarının tarihsel gelişimi, 1947-1980. *METU Studies in Development*, 43(2), 573.
- Pieper, T., Astrachan, J. ve Manners, G. (2013). Conflict in Family Business: Common Metaphors and Suggestions for Intervention. *Family Relations*, 62, 490 -500.
- Reay, T. ve Hinings, C. R. (2005). The Recomposition of an Organizational Field: Health Care in Alberta. *Organization Studies*, 26, 351–384.
- Reay, T., Jaskiewicz, P. ve Hinings, C. R. (2015). How Family, Business, and Community Logics Shape Family Firm Behavior and “Rules of the Game” in an Organizational Field. *Family Business Review*, 28(4), 1-20.
- Rao, H., Monin, P. ve Durand, R. (2005). Border Crossing: Bricolage and the Erosion of Categorical Boundaries in French Gastronomy. *American Sociological Review*, 70: 968 –991.
- Simons T.L. ve Peterson R.S. (2000). Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust, *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Smink, M., Negro, S.O., Niesten E. ve Hekkert, M.P. (2015). How Mismatching Institutional Logics Hinder Niche-Regime Interaction and How Boundary Spanners Intervene. *Technological Forecasting and Social Change*, 100, 225– 237.
- Sorenson R.L. (1999). Conflict Management Strategies Used in Successful Family Businesses, *Family Business Review*, 12(4), 325-339.
- Steinhauser, M. (2014). Family Influences on Strategic Decision-Making Processes in Family Firms, Doktora Tezi, University of Brighton, İşletme Bilim Dalı.
- Tagiuri, R. ve Davis, J.A. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62
- Thornton, P. H. (2002). The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 45, 81–101.



Thornton, P. H. (2004). *Markets From Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. Stanford, CA: Stanford University Press

Thornton, P. H. ve Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 840, 99-128.

Yan, J. ve Sorenson, R.L. (2004). The Influence of Confucian İdeology on Conflict in Chinese Family Business. *International Journal of Cross Cultural Management*, CCM, 4(1), 5-17.

Yaşbay Kobal, H. (2020). Türkiye'de Sosyal Girişimcilik Alanında Çoklu Kurumsal Mantıklar. *Iğdir University Journal of Social Sciences*, 24, 559- 589.

Yeniçeri, Ö. (2009). Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi, 1. Baskı, IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Yılmaz, O. (2018). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Bir Vaka Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Ward, J. L. (1997). Growing The Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10(4), 323–337.

