



İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
e-ISSN: 2147-6152
Yıl 10, Sayı 25, Ocak 2021


Makale Adı / Article Name

Büyük Ölçekli Aile İşletmelerinde
Duygusal Sahipliğin Nesiller Arası
Liderlik Çatışmasına Etkisi ve Lider-
Üye Etkileşiminin Aracı Rolü

The Mediating Role of Leader-
Member Exchange On The Effect
Between Emotional Ownership and
Intergenerational Leadership Conflict
in Large-Scale Family Businesses

Yazarlar

Ercan ERGÜN

Doç. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü
eergun@gtu.edu.tr,  ORCID: 0000-0002-9168-7340

Yücel ENGİN

Yüksek Lisans Öğrencisi, Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü,
yucel_engin@hotmail.com.tr  ORCID 0000-0001-5991-0832

Yayın Bilgisi

Yayın Türü: Araştırma Makalesi

Gönderim Tarihi: 13.04.2020

Kabul Tarihi: 21.01.2021

Yayın Tarihi: 29.01.2021

Sayfa Aralığı: 285-312

Kaynak Gösterme

Ergün, Ercan; Engin, Yücel (2021). "Büyük Ölçekli Aile İşletmelerinde Duygusal Sahipliğin Nesiller Arası Liderlik Çatışmasına Etkisi ve Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü", *İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 25, s. 285-312.

(Bu makale, yazar beyanına göre, TR DİZİN tarafından öngörülen "ETİK KURUL ONAYI" gerektirmemektedir.)

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, nesiller arası liderlik çatışmasında duygusal sahiplik ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiye yönelik algıların ortaya konulmasıdır. Nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılan bu çalışmada model olarak, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini ülkemizde sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren, Ticaret Odası'nda kayıtlı bulunan, çalışan sayısının en az 150 kişi ve net işletme sermayesinin 10 milyon TL olduğu, günümüze kadar yaşamlarını sürdürmüş 79büyük ölçekli aile işletmelerini temsil eden 137 katılımcı oluşturmaktadır. 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 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 İşletmeleri, Duygusal Sahiplik, Liderlik Çatışması, Lider-Üye Etkileşimi(LÜE)

ABSTRACT

The aim of this study is 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. According to the research, it was determined that there 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)

Giriş

Aile geleneği ve değerleri, iş zekâsı, 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 önemi atfedilse de, aile işletmelerinin büyük çoğunluğunun genellikle birinci nesille birlikte faaliyetini durdurmak durumunda kalmıştır. 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, BoteroveFediuk, 2014: 352; Liu, Eubanks ve Chater, 2015: 430; Zellweger, Nason ve Nordqvist, 2012: 136). Bu sorunlardan biri de, araştırmamızın da konusunu oluşturan nesiller arası çatışmalardır.

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 (Hair Collins, Hair ve Rocco, 2009: 30).Nesiller arası iş çatışması aynı zamanda organizasyon genelinde planların, ürünlerin ve fikirlerin etkinliğini de etkiler (Sessa, vd., 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 duygusal durumudur (Nicholson ve Björnberg, 2012: 377). 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 (Yelkikalanve Aydın, 2010: 90).

Duygusal sahiplik, gelecek nesiller ile aile işletmesi arasında bir dönüm noktası niteliğindedir (Nicholson ve Björnberg, 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 (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225).“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).”

Aile işletmelerinde liderlik çatışmasına yön veren diğer bir faktör olan lider-üye etkileşimi (LÜE) ise 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’nde liderlik davranışlarını analiz eden birçok araştırma, cömertlik, ikna kabiliyeti ve etik liderlik gibi ideal etkileri bulunan dönüşümsel liderliğe dikkat çekmektedir (Mahsud, Yukl ve Prussia, 2010: 562). LÜE’e göre lider ve üyeleri arasında etkileşim belli bir süre dahilinde oluşmaktadır. Sosyal etkileşim kuramı kapsamında bu ilişkinin başlangıcının liderin üyelerle etkileşime geçtikleri durum olduğu söylenebilir. 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 etmemektedir (Mahsud, Yukl ve Prussia, 2010: 561).

1.Kavramsal Çerçeve

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 bütünüdür (Robbins ve Judge, 2013: 369; Certo ve Certo, 2009: 8). 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 (Chung ve Chan, 2012: 304).

1.1 Aile İşletmelerinde Duygusal Sahiplik Olgusu

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 (Nicholson ve Björnberg, 2012: 374). Bu kapsamda genç nesillerin aile işletmesine olan duygusal sahiplik duygusu, aile işletmelerinin etkili biçimde yönetimi ve devamlılığının sağlamasında önemli bir kavramdır. 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).

1.2 Aile İşletmelerinde Liderlik Çatışması

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).

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).

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 (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).

1.3 Aile İşletmelerinde Lider-Üye Etkileşimi (LÜE)

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 yararlarından, 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).

Nitekim lider ile üye arasında güven seviyesinin az olması, sadakatın 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).

2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Bu araştırmanın temelinde, liderler arasındaki duygusal sahiplik algısı ve lider-üye etkileşiminin bir liderlik çatışmasına neden olduğu düşüncesi bulunmakta olup, bu araştırma kapsamında “Aile işletmelerinde liderler arasındaki duygusal sahiplik algısı ve lider-üye etkileşiminin liderlik çatışmasına ne yönde bir etkisi bulunmaktadır?” sorusuna yanıt aranmıştır. 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.

2.1 Duygusal Sahiplik, Liderlik Çatışması ve Lider-Üye Arasındaki İlişki

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 (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 Steven, 2005). Bu kapsamda liderlik çatışması ile duygusal sahiplik arasında direkt veya dolaylı etkiler bulunmuştur.

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).

Lider-üye etkileşiminin (LÜE) özelliği ile duygusal sahiplik arasındaki ilişki, LÜE teorisi kapsamında analiz edilmektedir. Alan yazına bakıldığında, duygusal sahiplik ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Bu yüzden lider ve üye arasında eğer oldukça iyi ikili bir uyum

geliştirilirse, duygusal bağlamda güven ilişkisinin kurulması sağlanır (Lee ve Lee, 2016; Seove Lee, 2014).

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, Sağlam ve Metin, 2007: 43).

Bu kapsamda bu bölümde sınanacak ilgili hipotezler şu şekildedir:

H1a,b,c: İş odaklı duygusal sahiplik ile nesiller arasındaki liderlik (görev, ilişki, süreç) çatışması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2a,b,c: Kurum odaklı duygusal sahiplik ile nesiller arasındaki liderlik (görev, ilişki, süreç) çatışması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3a,b,c: Duygusal bağlılık odaklı duygusal sahiplik ile nesiller arasındaki liderlik (görev, ilişki, süreç) çatışması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

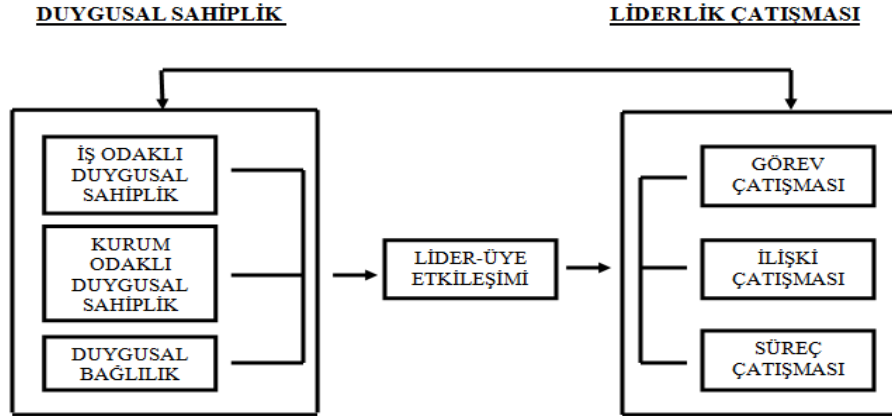
H4a,b,c: Duygusal sahiplik (iş odaklı, kurum odaklı, duygusal bağlılık odaklı) ile lider-üye etkileşiminin ara değişken etkisi vardır.

H5a,b,c: İş odaklı duygusal sahiplik ile nesiller arası liderlik (görev, ilişki, süreç) çatışması arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin ara değişken etkisi vardır.

H6a,b,c: Kurum odaklı duygusal sahiplik ile nesiller arası liderlik (görev, ilişki, süreç) çatışması arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin ara değişken etkisi vardır.

H7a,b,c: Duygusal bağlılık odaklı duygusal sahiplik ile nesiller arası liderlik (görev, ilişki, süreç) çatışması arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin ara değişken etkisi vardır.

Büyük ölçekli aile işletmelerinde nesiller arası liderlik çatışmasında duygusal sahipliğin etkilerinin araştırıldığı bu araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

3.1 Araştırmanın Amacı

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. 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 ve lider-üye etkileşim algısının araştırılmasıdır. Bu çatışmanın çeşitli sosyo-demografik ve ekonomik faktörlere göre analiz edilmesi ve liderlik çatışması ile duygusal sahiplik ve lider-üye etkileşim algısı arasındaki ilişkinin neden olduğu etkinin aile işletmelerine olan olası etkilerinin ortaya konulmasıdır.

3.2 Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada 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.

Nicel araştırma yönteminde, araştırılan konuya ilişkin, Türkiye’de ki tüm büyük ölçekli aile işletmeleri evreni temsil edecekve bu işletmelerin büyük bir kısmı İstanbul’da bulunan büyük ölçekli aile işletmelerini kapsayacak örneklemden sayısal veriler elde edilmekte, araştırma problemleri ya da hipotezleri doğrultusunda test edilip yorumlanarak sonuçlara ulaşılmıştır. Bilgileri evrenin tamamı yerine, evrenden seçilen bir örneklemden toplamak, daha ucuz, daha hızlı bir yoldur. Nicel araştırma yönteminde, araştırma örnekleminde, araştırma amacı doğrultusunda veriler elde edilerek sonuçlara ulaşılmıştır. Yani, konu hakkında yoğun bir analiz değil aksine, daha yüzeysel daha çok sayısal veriler saptanmıştır (Şimşek ve Yıldırım, 2005: 67).

3.3 Araştırmanın Örneklemi

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 aile işletmelerini temsil eden 137 kişi oluşturmaktadır. “Büyük ölçekli işletmeler” olarak tanımlanan ve kuruluşlarından günümüze kadar sürekliliklerini sağlamış 79 işletmenin kurucu liderlerine ve 2. Nesil liderlerine 4 bölüm ve 36 sorudan oluşan, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında duygusal sahipliğin liderlik çatışmasına etkisi ve lider-üye etkileşiminin aracı rolü ile ölçmeyi amaçlayan bir anket uygulanmıştır.

3.4 Veri Toplama Aracı

Araştırmacının yapacağı herhangi bir hataya imkan tanımayan ve edinilen verilerin genelleştirmeye uygunluğu nedeniyle cevaplayıcılardan verinin elde edildiği bir yöntem olan anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket dört alt bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların sosyo-demografik bilgileri ile işletmenin bilgilerini ölçmek için araştırmacı tarafından hazırlanan Katılımcı Bilgi Formu; ikinci bölümde Jaswal ve Chand’ın (2018) “Duygusal Sahiplik Ölçeği” ve Allen ve Meyer’in (1990) “Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin” bir alt ölçeği olan “Duygusal Bağlılık Ölçeği” nden yararlanılmıştır.

Araştırmacı tarafından oluşturulmuş 19 soruluk Duygusal Sahiplik Ölçeği (İş Odaklı Duygusal Sahiplik 1-7. sorulardır. Örnek; Aile şirketim bana dostane bir

çalışma ortamı sunar.Kurum Odaklı Duygusal Sahiplik 8-12.sorulardır. Örnek;Bu firmada iş yapmaktan zevk alırım. Duygusal Bağlılık alt ölçeği 13-19. Sorulardır. Örnek; Aile şirketime karşı güçlü bir aidiyet hissetmem.);Üçüncü bölümde Janssen ve Yperen (2004) tarafından geliştirilen ve araştırmacı tarafından lider odaklı çevrilen 7 soruluk “Lider-Üye Etkileşim Ölçeği”(Örnek; Çalışanlarımın potansiyelinin farkındayım); dördüncü bölümde ise Wakefield, Leidner ve Garnison (2008) tarafından oluşturulan ve araştırmacı tarafından Türkçeyeçevrilerek aile işletmelerinde liderlik çatışmasına uyarlandırılan 10 soruluk Liderlik Çatışması Ölçeği(Görev Çatışması alt ölçeği 1-3. sorular. Örnek; İşletmemizde kurucu lider ile devredilen lider arasındaki fikirlere yönelik sıklıkla çatışma yaşanır.İlişki Çatışmasıalt ölçeği 4-7.sorular. Örnek; İşletmemizde kurucu lider ile devredilen lider arasında sıklıkla gerginlik yaşanır.Süreç çatışması alt ölçeği 8-10. sorulardır. Örnek; İşletmemizde kurucu lider ile devredilen lider arasında sıklıkla yetki çatışması yaşanır.) bulunmaktadır.

Anket, Büyük Ölçekli Aile İşletmelerini kapsamaktadır. Toplam 79 firma ile anket düzenlenmiştir. Sektör olarak sanayi ve hizmet alanında faaliyette bulunan firmalar seçilmiştir. 79 işletmenin %75’i mal üretim sanayi sektöründe ve %25’i ise ticaret, yönetim, bakım-onarım ve danışmanlık ve inşaat olmak üzere hizmet sektöründedir. Sanayi sektörü yani üretim yapan firmalarının faaliyet kolları şöyledir: Gemi, Mobilya, Vinç, Tekstil, Kimyevî madde, Otomotiv parçaları, Metal ve alüminyum, Tarım makineleri, Beyaz eşya parçaları, Süt ürünleri, Et ve et ürünleri, Ambalaj, İnşaat malzemeleri üretimi. Hizmet sektörü alt-sektörlerindeki firmaların faaliyet kolları da şöyledir: Bakım-Onarım, Gayrimenkul - İnşaat, Talaşlı İmalat, Ticari Mal Alım-Satım Hizmetleri. Ankete katılan işletmeler, ağırlıklı olarak İstanbul ve civarından olmakla birlikte daha sağlıklı sonuçlara ulaşabilmek için Çanakkale, Karabük, Gaziantep, Bursa, Çorum, Konya, Kocaeli, İzmir, Tokat, Manisa, Sakarya, Bolu, Kayseri illerinden de işletmelerle anket düzenlenmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 22 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçek alt boyutlarının puanları ve toplam ölçek puanları için tanımlayıcı istatistiklerden ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkinin araştırılması için Korelasyon Analizi uygulanmış ve Pearson Korelasyon Katsayısı verilmiştir. Liderlik çatışması, duygusal sahiplik ve lider ve

üye etkileşimi alt ölçekleri arasındaki ilişkinin analizinde değişkenler arasındaki ilişkiler arasında, o konu ile ilgili tahminler ya da kestirmeler yapabilmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Tüm karşılaştırmalar için istatistik önem seviyesi (p) 0,05 düzeyinde tutulmuştur.

3.5 Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 22 versiyonu kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcılarla ilgili bilgilere ait kategorik değişkenler için tanımlayıcı istatistiklerden; sayı (n) ve oranlar (%) kullanılmıştır. Ölçek alt boyutlarının puanları ve toplam ölçek puanları için tanımlayıcı istatistiklerden; ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Verilerin normal dağılımına uygun olması, rastgele seçilmesi ve nicel yapıda olması gibi bazı varsayımlar esas alınmıştır. Normallik testleri birçok istatistiksel test için ön gereklilik olması ve yapılan parametrik testlerin daha çok istatistiksel güce ve geliştirilmiş tablolara sahip olduğundan veriler hakkında en üst düzeyde bilgi verilmeye çalışılmıştır. Bunun yanında liderlik çatışması, duygusal sahiplik ve lider ve üye etkileşimi alt ölçekleri arasındaki ilişkinin analizinde değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla regresyon analizi yapılarak oluşturduğumuz hipotezlerin geçerliliğine bakılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkinin araştırılması için korelasyon analizi uygulanmış ve Pearson korelasyon katsayısı verilmiştir. Tüm karşılaştırmalar için istatistiksel anlamlılık seviyesi (p) 0,05 düzeyinde tutulmuştur.

4. Araştırmanın Bulgularının Analizi

Bu bölümde çalışmaya katılanların demografik özellikleri, 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 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 edilmiştir.

Çalışmaya katılanların 125'i erkek (%91,2), 12'si kadın (%8,8), katılımcıların yaşları 22 ile 91 arasındadır (ort. =48,31). Katılımcıların kıdemleri 1

yıl ile 54 yıl arasında değişmekte (ort. = 21,58 yıl), büyük çoğunluğunun (%70) çalışma sürelerinin 17-25 yıl arasında olduğu görülmüştür.

Araştırmada kullanılan duygusal sahiplik, lider-üye etkileşimi ve liderlik çatışması ölçeklerinin keşfedici faktör analizleri yapılmış sonrasında değişkenlerin güvenilirlik seviyelerini tespit etmek için iç tutarlılık yöntemine başvurulmuş ölçeklerde yer alan ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediklerine yönelik olarak Cronbach's Alpha değerleri hesaplanarak bakılmıştır. Bu kapsamda bu araştırmada Cronbach's Alpha değeri olarak 0,60 ve üzeri güvenilir olarak kabul edilmiştir (Zhu, 2012). Buna göre; ilgili değişkenler ve alfa güvenilirlik katsayıları Tablo 1'de görülmüştür.

Tablo 1. Duygusal Sahiplik Boyutları ve Lider-Üye Etkileşiminin Liderlik Çatışması Boyutlarına İlişkin Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerlerine Yönelik Korelasyon Tablosu

	Değişkenler	Ortalama	Standart sapma	Alfa Katsayısı (α)	1	2	3	4	5	6	7
1	İş Odaklı Duygusal Sahiplik	4,07	,66	0,60	1						
2	Kurum Odaklı Duygusal Sahiplik	4,10	,62	0,68	,670* *	1					
3	Duygusal Bağlılık Odaklı Duygusal Sahiplik	3,93	,83	0,71	,391* *	,492* *	1				

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

4	Görev Çatışması	2,93	1,12	0,68	- ,278* *	- ,268* *	- ,308* *	1			
5	İlişki Çatışması	2,63	1,12	0,83	- ,359* *	- ,443* *	- ,419* *	,702* *	1		
6	Süreç Çatışması	2,12	1,04	0,86	-,042	,019	-,043	,518* *	,457* *	1	
7	Lider-Üye Etkileşimi	3,91	,59	0,84	,456* *	,570* *	,425* *	-,145	- ,257* *	,11 4	1

Tablo 1’de duygusal sahiplik boyutları ve lider-üye etkileşiminin liderlik çatışması boyutlarına ilişkin korelasyon katsayıları, ortalamaları ve standart sapma değerleri sonucuna yönelik elde edilen bulgular $p<0,01$ ve $p<0,05$ anlamlılık düzeylerinde çift taraflı olarak sınanmıştır.

Değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri $r = 0,59$ ile $r = 1,12$ arasında olduğu hesaplanmıştır. Tablo 1’de, Pearson testi sonucunda anlamlı olan korelasyonlar işaretlenerek belirtilmiştir. Duygusal sahiplik boyutları arasında en güçlü ilişki iş odaklı duygusal sahiplik ile kurum odaklı duygusal sahiplik arasında pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ($r = 0,670$, $p<0,01$) olduğu gözlenmiştir. En zayıf ilişki iş odaklı duygusal sahiplik ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlüve istatistiki olarak anlamlı ($r = 0,391$, $p<0,01$) olarak görülmüştür.

Liderlik çatışması boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonlar incelendiğinde anlamlı ilişkilerde en güçlü ilişki görev çatışması ile ilişki çatışması boyutları arasında pozitif yönlüve istatistiki olarak anlamlı ($r=0,702$, $p<0,01$)

görüldürken, en zayıf ilişki ise ilişki çatışması ve süreç çatışması boyutları arasında pozitif yönlüve istatistiki olarak anlamlı ($r= 0,457$, $p<0,01$) görülmüştür.

Duygusal sahiplik boyutlarından iş odaklı, kurum odaklı ve duygusal bağlılığın, liderlik çatışması boyutlarından olan görev ve ilişki çatışması ile olan ilişkileri negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ilişkiler olduğu gözlenmiştir. En güçlü ilişki kurum odaklı duygusal sahiplik ile ilişki çatışması arasında negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ($r= - 0,443$, $p<0,01$) olduğu görüldürken, en zayıf ilişki ise kurum odaklı duygusal sahiplik ile görev çatışması arasında negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ($r= -0,268$, $p<0,01$) olduğu görülmüştür.

Lider-üye etkileşimi ile duygusal sahiplik boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise tüm ilişkilerin pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Bu pozitif yönlü ilişkilere göre; lider-üye etkileşiminin en yüksek korelasyon ilişkisi pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ($r = 0,570$, $p<0,01$) olduğu duygusal sahiplik boyutu kurum odaklı duygusal sahiplik olarak görüldürken, en düşük korelasyon ilişkisi pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ($r = 0,425$, $p<0,01$) olduğu duygusal sahiplik boyutu ise duygusal bağlılık olarak ortaya çıkmıştır. Lider-üye etkileşiminin liderlik çatışması boyutları ile olan ilişkilerini incelediğimizde ise ilişki çatışmasıyla negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ($r = -0,257$, $p<0,01$) ilişki olduğu gözlenmiştir.

Tablo 2. Duygusal Sahiplik Alt Boyutlarının (Bağımsız Değişken), Liderlik Çatışması Alt Boyutlarına (Bağımlı Değişken) Ait Regresyon Tablosu

	<u>Bağımsız Değişken</u>	<u>Bağımlı Değişken: Görev Çatışması</u>				
		<i>1.Analiz</i>				
	Duygusal Sahiplik Boyutları	(β)	t	R^2	Düzeltilmiş R^2	F

Model-1a	İş Odaklı	- ,278**	3,369	0,07 8	0,071	11,350* *
Model-2a	Kurum Odaklı	- ,268**	3,228	0,07 2	0,065	10,418* *
Model-3a	Duygusal Bağlılık	- ,308**	3,767	0,09 5	0,088	14,191* *
		<u>Bağımlı Değişken: İlişki Çatışması</u>				
		2.Analiz				
		(β)	<i>t</i>	R^2	<i>Düzeltilmiş</i> R^2	<i>F</i>
Model-1b	İş Odaklı	- ,359**	4,471	0,12 9	0,123	19,994* *
Model-2b	Kurum Odaklı	- ,443**	5,746	0,19 7	0,191	33,016* *
Model-3b	Duygusal Bağlılık	- ,419**	5,369	0,17 6	0,170	28,830* *
		<u>Bağımlı Değişken: Süreç Çatışması</u>				
		3.Analiz				
Model-1c	İş Odaklı	-,042	,492	0,00 2	-0,006	,242
Model-2c	Kurum Odaklı	0,019	0,220	0,00 0	-0,007	0,048

Model-3c	Duygusal Bağlılık	-,043	,503	0,002	-0,006	,253
----------	-------------------	-------	------	-------	--------	------

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

Tablo2’de yer alan regresyon modeli ve bulguları tablosunda bağımsız değişken olan duygusal sahipliğin her bir alt boyutunun (İşe odaklı, kurum odaklı, duygusal bağlılık), bağımlı değişken olan liderlik çatışmasının her bir alt boyutuna olan katkısına bakılmıştır. 1. analizde işe odaklı duygusal sahipliğin görev çatışması üzerinde ($\beta=-278, p<0,01$), kurum odaklı duygusal sahipliğin görev çatışması üzerinde negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ($\beta= -,268, p<0,01$), duygusal bağlılığın görev çatışması üzerindenegatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ($\beta= -,308, p<0,01$) katkısının olduğu görülmüştür. Yapılan 2. Analizde işe odaklı duygusal sahipliğin ilişki çatışması üzerindenegatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ($\beta= -,359, p<0,01$), kurum odaklı duygusal sahipliğin ilişki çatışması üzerindenegatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ($\beta= -,443, p<0,01$), duygusal bağlılığın ilişki çatışması üzerinde negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ($\beta= -,419, p<0,01$) katkısının olduğu görülmüştür.3. Analizde duygusal sahiplik boyutlarının süreç çatışması ile ilişkisine anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 3. Duygusal Sahiplik Alt Boyutlarının (Bağımsız Değişken), Liderlik-Üye Etkileşimine ait (Ara Değişken) Regresyon Tablosu

		<u>Ara Değişken: Lider-Üye Etkileşimi</u>				
	<u>Bağımsız Değişken:</u> Duygusal Sahiplik Boyutları	(β)	<i>t</i>	R^2	<i>Düzeltilmiş R^2</i>	<i>F</i>
Model-4a	İş Odaklı	,456**	5,948	0,208	0,202	35,382**

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

Model-4b	Kurum Odaklı	,570**	8,060	0,325	0,320	64,959**
Model-4c	Duygusal Bağlılık	,425**	5,451	0,180	0,174	29,716**

Tablo 3'te yer alan regresyon modeli ve bulguları tablosunda duygusal sahipliğin alt boyutlarının ara değişken olan lider-üye etkileşimi üzerindeki katkılarına bakılmıştır. İşe odaklı duygusal sahipliğin lider-üye etkileşimine katkısı pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ($\beta=0,456$, $p<0,01$), kurum odaklı duygusal sahipliğin lider-üye etkileşimine katkısı pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ($\beta=0,570$, $p<0,01$), duygusal bağlılığın lider-üye etkileşimine katkısı pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ($\beta=0,425$, $p<0,01$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo4. Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) (Ara Değişken), Duygusal Sahiplik Alt Boyutları (Bağımsız değişken) ve Liderlik Çatışması Alt Boyutlarına (Bağımlı Değişken) Ait Regresyon Tablosu

		Bağımlı Değişken: Görev Çatışması				
		<i>1. Analiz</i>				
	Bağımsız Değişken:	(β)	t	R^2	<i>Düzeltilmiş R^2</i>	F
	Duygusal Sahiplik Boyutları					
Model-5a	İş Odaklı	-,268**	2,875	,078	0,064	5,667**
	LÜE	-,023	,249			
Model-5b	Kurum Odaklı	-,274**	2,703	,072	0,058	5,177**
	LÜE	,011	,106			

Model-5c	Duygusal Bağlılık	-,301**	3,317	,095	0,082	7,063**
	LÜE	-,017	,192			
Bağımlı Değişken: İlişki Çatışması						
2.Analiz						
Model-6a	İş Odaklı	-,306**	3,396	0,140	0,127	10,899**
	LÜE	-,117	1,304			
Model-6b	Kurum Odaklı	-,440**	4,668	0,197	0,185	16,388**
	LÜE	-,006	,063			
Model-6c	Duygusal Bağlılık	-,306**	4,393	0,183	0,171	15,057**
	LÜE	-,096	1,111			

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

Tablo 4'te duygusal sahiplik alt boyutları (bağımsız değişken) ile liderlik çatışması alt boyutlarından (bağımlı değişken) görev ve ilişki çatışmaları ilişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin ara değişken etkisine yönelik hiyerarşik regresyon analizi ve bulgular verilmiştir. Tablo 2'de duygusal sahipliğin alt boyutları ile lider çatışması boyutlarından süreç çatışması ile ilgili anlamlı bir ilişki olmadığı için (Tablo 4) lider-üye etkileşiminin ara değişken etkisine bakılmamıştır.

Tablo 2'de işe odaklı duygusal sahipliğin görev çatışması üzerindeki etkisi negatif anlamlı ($\beta = -,278$, $p < 0,01$) iken; lider-üye etkileşimi ara değişkeni etki ettiğinde (Tablo 4), işe odaklı duygusal sahipliğin görev çatışması üzerindeki negatif etkisi ($\beta = -,268$, $p < 0,01$) kısmen azaldığı görülmüştür. Tablo 2'de kurum odaklı duygusal sahipliğin görev çatışması üzerindeki etkisi negatif anlamlı ($\beta = -,268$, $p < 0,01$) iken; lider-üye etkileşimi ara değişkeni etki ettiğinde (Tablo 4), kurum odaklı duygusal sahipliğin görev çatışması üzerindeki negatif etkisinde ($\beta = -,274$, $p = 0,29$) beklenen azalmayı göstermediği görülmektedir. Kısaca, lider-üye

etkileşiminin, kurum odaklı duygusal sahiplik ile görev çatışması arasındaki ilişkide, ara değişken etkisi görülmemiştir. Tablo 2’de duygusal bağlılığın görev çatışması üzerindeki etkisi negatif anlamlı ($\beta = -.308, p < 0,01$) iken; lider-üye etkileşimi ara değişkeni etki ettiğinde (Tablo 4) duygusal bağlılığın görev çatışması üzerindeki negatif etkisi ($\beta = -.301, p < 0,01$) kısmen azaldığı görülmüştür. Yani, lider-üye etkileşimi etki ettiğinde, işe odaklı duygusal sahiplik ile görev çatışması arasındaki ilişkide, duygusal bağlılık ile görev çatışması arasındaki ilişkide kısmi ara değişken etkisi vardır.

Tablo 2’de İşe odaklı duygusal sahipliğin ilişki çatışması üzerindeki etkisi negatif anlamlı ($\beta = -.359, p < 0,01$) iken; lider-üye etkileşimi ara değişkeni etki ettiğinde (Tablo 4), işe odaklı duygusal sahipliğin ilişki çatışması üzerindeki negatif etkisi ($\beta = -.306, p < 0,01$) kısmen azaldığı görülmüştür. Tablo 2’de Kurum odaklı duygusal sahipliğin ilişki çatışması üzerindeki etkisi negatif anlamlı ($\beta = -.443, p < 0,01$) iken; lider-üye etkileşimi ara değişkeni etki ettiğinde, kurum odaklı duygusal sahipliğin ilişki çatışması üzerindeki negatif etkisi ($\beta = -.440, p < 0,01$) kısmen azaldığı görülmüştür. Tablo 2’de Duygusal bağlılık odaklı duygusal sahipliğin, ilişki çatışması üzerindeki etkisi negatif anlamlı ($\beta = -.419, p < 0,01$) iken; lider-üye etkileşimi ara değişkeni etki ettiğinde (Tablo 4), duygusal bağlılığın, ilişki çatışması üzerindeki negatif etkisi ($\beta = -.379, p < 0,01$) kısmen azaldığı görülmüştür.

Sonuç ve Öneriler

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 taşı olan büyük ölçekli aile işletmelerinin ekonomik ve toplumsal refahın gelişmesinde üstlendiği misyondikkate 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, literatürdeki 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.

Sonuç olarak aile işletmelerinde duygusal sahiplik arttıkça liderlik çatışmasının azalma gösterdiği, lider-üye etkileşimi güçlü olan işletmelerde ise duygusal sahipliğin artması ile liderlik çatışmasının azaldığı görülmüştür.

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.

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 çözümler, 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

- Allen, N. J. ve 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, R. C. ve Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence Fromthe S&P 500. *The Journal of Finance*, 58 (3), 1301-1328.
- Boyd, B.,Botero, I. ve Fediuk, T. (2014). Incumbent Decisions About Succession Transitions in Family Firms: A Conceptual Model. *International Journal of Financial Studies*, 2, 335-358.
- Burkart, M.,Panunzi, F. ve Shleifer, A. (2003). FamilyFirms. *Journal of Finance*, 58 (5), 2167-2201.

- Burke, C., S., Sims, D., E., Lazzara, E. H. ve Salas, E. (2007). Trust in Leadership: A Multi-Level Review and Integration. *The Leadership Quarterly*, 18, 606-632.
- Carver, L. ve Candela, L. (2008). Attaining Organizational Commitment Across Different Generations of Nurses. *Journal of Nursing Management*, 16 (8).
- Certo, S. C. ve Certo S. T. (2009). Modern Management Concepts and Skills. Prentice Hall.
- Chung, H. M. ve Chan, S. T. (2012). Ownership Structure, Family Leadership, and Performance of Affiliate Firms in Large Family Business Groups. *AsiaPac J Manag*, 29, 303-329.
- Ergeneli, A., Sağlam A. G. ve Metin, S. (2007). Psychological Empowerment and its Relationship to Trust in Immediate Managers. *Journal of Business Research*, 60, 41-49.
- Foley, S., Hang-Yue, N. ve Lui S. (2005). The Effects of Work Stressors, Perceived Organizational Support, and Gender on Work-Family Conflict in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 237-256.
- Ghee, W., Y., Ibrahim, M. D. ve Abdul-Halim, H. (2015). Family Business Succession Planning: Unleashing the Key Factors of Business Performance. *Asian Academy of Management Journal*, 20 (2), 103-126.
- Göker, Z. A. ve Tezgin, Ü. (2006). *Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama*. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 45-57, İstanbul: İ.K.Ü. Yayınları. 14-15 Nisan.
- Graen, G. B. ve 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.

- Hair Collins, M., Hair, J. H. Ve Tonette, S. R. (2009). The Older-Worker-Younger-Supervisor Dyad: A Test of the Reverse Pygmalion Effect. *Human Resource Development Quarterly*, 20 (1), 21-41.
- Hermann, F., Kessler, A., Nosé, L. ve Suchy, D. (2011). Conflicts in Family Firms: State of the Art and Perspectives for Future Research. *Journal of Family Business Management*, 1 (2), 130-153.
- Janssen, O. N. ve Van Yperen, W. (2004). Employees Goal Orientations, the Quality of Leader member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 368-384.
- Jaswal, V. ve Chand, P. (2018). Emotional Ownership: Development of Survey Instrument. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 23 (1), 88-96.
- Kellermanns, F. W. ve 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. ve Çapraz, B. (2004). *Girişimcilik Ateşi Bütün Aileyi Sarmadığında... İkinci ve Üçüncü Kuşakların Aile İşletmesinde Çalışmaya Karşı Tutumları*. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (2. Baskı), 431-440, İstanbul: İ. K.Ü. Yayınları, 17-18 Nisan.
- Lee, J. A. ve 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.
- Liden, R. C. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23 (3), 451-465.
- Liu, C., Eubanks, D. L. ve Chater, N. (2015). The Weakness of Strong Ties: Sampling Bias, Social Ties, and Nepotism in Family Business Succession. *The Leadership Quarterly*, 26, 419-435.

- Lyons, J. B. ve Schneider T. R. (2009). The Effects of Leadership Style on Stress Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20, 737-748.
- Mahsud, R., Yukl, G. ve 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.
- Nicholson, N. ve 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.
- Nicholson, N. ve Björnberg, Å. (2012). Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship with the Family Firm. *Family Business Review*, 25 (4), 374-390.
- Osborn, R., N., Hunt, J. G. ve Jauch L. R. (2002). Toward a Contextual Theory of Leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 797-837.
- Robbins, S. P. ve Judge, A. T. (2013). Örgütsel Davranış. Ankara: Nobel Yayın
- Seo, G. D. ve 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. ve Brown, H. (2007). Research Tools for the Psychologist-Manager: Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviours. *Psychologist-Manager Journal*, 10 (1), 47-74.
- Tekatan, İ. (2016). *Aile İşletmelerinde Nesiller Arası Liderlik Çatışması ve Nesiller Arası Yönetim Devri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Yaşar Üniversitesi, İzmir.
- Wakefield, R., L., Leidner, D. E. ve Garrison, G. (2008). A Model of Conflict, Leadership, and Performance in Virtual Teams. *Information Systems Research*, 19 (4), 434-455.
- Williams, K. C. ve Page, R. A. (2011). Marketing to the Generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3 (1), 1-17.

- Yelkikalan, N. (2006). 21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zeka. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1 (2), 39-52.
- Yelkikalan, N. ve Aydın, E. (2010). Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü ve Önemi-Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8 (2), 81-120.
- 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 World is Still Round ($p < 0.005$). *J Sport Health Sci.*, 1, 9-11.
- Zona, F. (2016). CEO Leadership and Board Decision Processes in Family-Controlled Firms: Comparing Family and Non-Family CEOs. *Small Business Economics: Entrepreneurship Journal*, 47 (3), 735-753.