

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

NESİLLER BAZINDA LİDERLİK TARZLARININ STRATEJİK YÖNETİMDE VİZYONA ETKİSİ: AİLE ŞİRKETLERİNDE BİR İNCELEME*

Funda KILIÇ¹

Dr. Öğr. Üyesi

İstanbul Şehir Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi

E-mail: fundaklc75@gmail.com

ORCID ID: 0000-0001-9479-2755

Öz

Bu araştırma, aile işletmelerinde farklı nesiller arasındaki liderlik tarzlarına ve bu farkın şirketin vizyonu üzerinde nasıl bir değişim yarattığına odaklanmıştır. Araştırma verileri 1990 yılında kurulmuş olan ve iki nesilin yönetimi altında çalışan şirket çalışanları üzerinde yapılmıştır. Veriler, nitel ve nicel araştırma teknikleri birlikte kullanılarak elde edilmiştir. 2019 yılında gıda sektöründe üretim yapan bir aile şirketinin 124 çalışanı ile anket çalışması yapılarak liderlik tarzları belirlenmiş, liderlere bağlı 24 çalışan ile derin mülakat tekniği uygulanarak veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda aile şirketlerinin kurumsallaşmaya yönelik aile üyeleri arasında geçirmiş oldukları yönetim

* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

Araştırma verilerine ilişkin anket ve görüşmelerin başlaması 2019 Haziran, tamamlanması 2019 Kasımdır.

¹ **Sorumlu Yazar:** fundaklc75@gmail.com

Atf (APA): Kılıç, F., (2021), Nesiller Bazında Liderlik Tarzlarının Stratejik Yönetiminde Vizyona Etkisi: Aile Şirketlerinde Bir İnceleme, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 13 (2): 208-227.

Lisans: Bu makalenin kullanım izni Creative Commons Attribution-NoCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) lisansı aracılığıyla bedelsiz sunulmaktadır.

değişiklikleri şirketin sadece mevcut durumunu değil, geleceğe yönelik hedeflerini içeren vizyonunu da etkilemektedir. 2. Nesil liderlik tarzı 1. Nesil liderlik tarzına göre paternalist liderlik tarzı yerine daha dönüşümcü liderlik tarzı benimsemekte, kurumsal, sistematik ve teknolojiye uyumlu bir stratejik yönetim modeli tercih etmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Aile işletmeleri, vizyon, paternalist liderlik, dönüşümcü liderlik, stratejik yönetim.*

Alan Tanımı: *Firma Stratejisi Genel (L10), Personel Yönetimi (M12), Kurum Kültürü (M14)*

THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON VISION IN STRATEGIC MANAGEMENT: A REVIEW IN FAMILY BUSINESS

Abstract

This study has focused on leadership styles between different generations in family businesses and how those differences have changed the company's vision. The research was conducted on the company founded in 1990 and operating under the management of two generations. Data were conducted by qualitative and quantitative research. Leadership styles were determined by conducting a survey with a family business company's 124 employees in 2019, by conducting in-depth interviews with 24 employees affiliated to the leaders, data on change towards vision was collected. As a result of the study, the management changes that family companies have undergone among family members for institutionalization affect not only the current situation of the company but also its vision. 2. Generation leadership style adopts a more transformational leadership style rather than paternalist leadership style and prefers an institutional, systematic and technology-compatible trend.

Key Words: *Family businessess, vision, paternalist leadership, transformational leadership, strategic management*

JEL Codes: *L10, M12, M14*

1. GİRİŞ

Aile işletmeleri, gelişmekte olan ekonomilerin büyümesinde ve uluslararasılaşmasında önemli faktör olmakla birlikte son araştırmalar, aile işletmelerinin diğer şirketlere göre performans avantajlarına sahip olabileceğini göstermektedir (Morck, Wolfenzon ve Yeung, 2005). Çoğu aile üyesi olan bu

şirketlerdeki üst yönetim aldıkları kararlarda uzun vadeli bir yönelime sahiptir (Anderson, Mansi ve Reeb, 2003 Akt. Özdemir ve Sap, 202). Buna ek olarak, son zamanlarda aile işletmesi olmayan işletmelerde ortaya çıkan kurumsal yönetim sorunları, özellikle gelişmekte olan pazarlarda aile şirketlerini anlamaya daha fazla dikkat çekmiştir. Nesiller arası yönetimin geçiş süreçlerinin aile şirketinin örgütsel performansına olan etkisi mevcut literatürde pek çok kez ele alınmıştır (Calabro, Minichilli, Daniele ve Brogi, 2018). Şirketler, kurucu neslin sonrasında gelen diğer nesil yönetimlerinde düşük performans gösterirler (Bennedsen, Nielsen, Perez-Gonzalez ve Wolfenzon, 2007) ve hatta çok azı hayatta kalır (Le Breton-Miller ve Miller, 2015). Temel nedenlerden biri, yeni nesil haleflerin liderlik rolünü üstlenmeye her zaman yeterince hazır olmamaları ve halefin liderlik gelişimini, yönetimin kritik belirleyicilerinden biri haline getirmesidir. Ward (1997) tarafından aile şirketi sahipleri arasında yapılan çalışmaya göre aile şirketi için ortak bir vizyon eksikliği, uzun vadeli aile şirketi başarısına yönelik en önemli tehditlerden biridir. Aile sahiplerinin işletme vizyonuna bağlılığı uzun vadeli hayatta kalmayı sağlamak için gerekli olduğundan, aile şirketleri için kritik öneme sahiptir (Poza, 2013).

Bu araştırmanın amacı aile şirketlerinde 1. nesilden 2. nesile geçişte liderlik tarzının nasıl değiştiği ve bu değişimin şirketlerin vizyonlarına nasıl yansıdığını ortaya koymaktır. Stratejik yönetim yazınında çok geniş yer tutan aile işletmelerinin kurumsallaşma süreci birçok değişken üzerinden incelenmiş fakat nesiller arası yönetim farklarının bu kurumsallaşma sürecinde nasıl bir vizyon değişikliğine neden olduğuna ilişkin kısma yönelik çalışmalar kısıtlı kalmıştır. Araştırma yazına bu anlamda katkı sağlamayı ve ileriye yönelik çalışmalar için fikir vermeyi hedeflemektedir. Araştırmanın kavramsal çerçevesinde nesiller bazında aile işletmeleri kurumsallaşma süreci ve liderlik tarzlarına ilişkin yazına yer verilmiştir. Aile İşletmelerinde yaygın olarak görülen paternalist liderlik tarzı ile birlikte 2. Nesil liderlik tarzlarında görülen dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzları da aktarılmıştır. Çalışma yalnızca nicel araştırma yöntemi üzerinden değil vizyon değişkeninde nesiller bazında değişim olup olmadığını anlayabilmek amacıyla nitel araştırma tekniği ile de desteklenmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci

Selznick (1996) kurumsallaşmayı istikrarsız, düzensiz, sistematik olmayan şekilde organize edilmiş kısıtlı faaliyetlerden istikrarlı, düzenli ve sistematik şekilde hem

örgütsel hem de sosyal olarak entegre olabilen bir karakter yapısına geçiş olarak tanımlar. Kuruluşlar meşruiyet kazanmak için dahil ettikleri kurallar ve sistem ile istikrarı sağlarlar. Kurumsallaşma sürecinde kritik olan formalleşme, kurum faaliyetlerinin kişisel olarak alınan inisiyatifler yerine belirlenmiş kurallara ve sistematik yapılara göre temel faaliyetlerin yürütülmesidir. Bu anlamda aile işletmelerinde kurumsallaşmayı zorlaştıran en önemli faktör ise ailelerin formel yapı içerisinde karar alırken informal hareket etmeleridir. Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecine geçebilmeleri ve bunu sürdürülebilir kılabilmeleri için yönetim ile aile konuları birbirinden ayırmalarını sağlayan aile anayasası gibi temel adımların atılması gerekir.

Dyer'e (2001) göre, aile şirketlerinde profesyonelleşme üç farklı şekilde gerçekleşebilir: aile üyelerinin profesyonelleşmesi, aile dışı kurum içi çalışanların profesyonelleşmesi ve dışarıdan uzman yöneticilerin istihdamı. İlk durumda, kurucunun mesleki normları benimsemeye karar vermesiyle profesyonelleşme ortaya çıkabilir (Kell, Athanassiou ve Crittenden, 2000; McConaughy, 2000) veya profesyonel olarak halefleri eğitmek ile olabilir (Cabrera-Suárez, De Saa-Pérez, ve García-Almeida, 2001; Zahra ve George 2002; Leotta ve Ruggeri, 2017). İkinci durumda, aile üyesi olmayanların aile bireylerinin yerini almasıyla profesyonelleşme başlar (Chandler 1990; Gedajlovic, Lubatkin ve Schulze, 2004). Son olarak profesyonelleşme dış yöneticilerin girişine atıfta bulunabilir, yeni resmi kontrol mekanizmaları teşvik edilir (Sonfield ve Lussier 2009; Giovannoni Maraghini ve Riccaboni, 2011; Fang, Memili ve Chrisman, 2012; Dekker, Lybaert, Steijvers ve Depaire, 2015). Belirli bir firmadaki kurumsallaşma ve uyarlanabilirlik düzeyi, büyük ölçüde, ilişkilerin uyumu ve demokratik karar alma gibi mal sahibinin aile özellikleri tarafından yönlendirilir.

Bir aile işletmesinin temel örgütsel amacı sürdürülebilirliktir (Kalkan, 2004). Sürdürülebilirlik aile işletmelerinin ekonomi içindeki kritik yeri düşünüldüğünde sadece işletmenin kendisi için değil, aynı zamanda dahil bulunduğu ülke ekonomisi için de çok önemlidir (Erdil, Çiğirim ve Gök, 2004). Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik, aile ve sahip olduğu işletmeye yönelik problemleri çözmeye yönelik bir anlayışla nesiller boyu işletmelerin yaşamını sürdürmesidir (Özdeş, 2019). Sürdürülebilirliği en fazla etkileyen faktörlerden biri aile üyeleri ve kuşaklar arasında yaşanan çatışma ve bu çatışmayı yönetme şekilleridir. Birinci nesil üyeler ile yönetimin devamını sağlayacak olan ikinci nesil üyeler arasındaki ilişki biçimi aile işletmesinin sürdürülebilirliğinde kritik faktörlerden biridir. Şirketin birinci nesili yani kurucuları şirketin geleceğine

yönelik vizyonunda, oluşturdukları kurum kültüründe yani normlar, değerler ve davranışlarda belirleyici kişilerdir (Poza, 2010). Fakat bu normlar ve değerler, şirket yönetimi nesiller arası değiştikçe yeni gelen kuşakların yapısı doğrultusunda değişime uğrar. Aile işletmelerinde birinci nesil yöneticilerde genel eğilim olarak şirketin yönetimini devretmeye açık ve istekli görünseler de gelecek kuşaklara karşı güven konusunda sorun yaşarlar (Phan ve Butler, 2008). Türkiye’de aile işletmeleri yazınına bakıldığında kurumsallaşma sürecinde profesyonel yönetime direnç, şirketin ihtiyacı doğrultusunda yatırıma karşı olumsuz tutum, birinci nesil üyelerde eğitim eksikliği gibi bazı örgütsel ve yönetsel sorunlara rastlanılmaktadır (Birincioğlu ve Acuner, 2014).

2.2. Aile İşletmelerinde 1. Ve 2. Nesil

Liderlik literatürünün kapsamlı bir incelemesinden sonra, Stogdill (1974), kavramı tanımlamaya çalışan insanlar kadar neredeyse liderlik tanımı vardır sonucuna varmıştır. Tablo 1.’de yazında yer alan belli başlı liderlik tanımlarına yer verilmiştir. Liderliğin çoğu tanımı, bir grup veya organizasyondaki yapıya rehberlik etmek ve faaliyetleri ve ilişkileri kolaylaştırmak için bir kişi tarafından kasıtlı etkinin diğer insanlar üzerinde uygulandığı bir süreci içerdiği varsayımını yansıtır. Liderlik anlayışlarında farklılık gösteren araştırmacılar, sonuçları farklı şekillerde incelemek ve yorumlamak için farklı fenomenler seçerler (Yukl ve Lepsinger, 2005). 1980’lerin başlarında, örgütsel liderlik teorisi ve araştırmasıyla ilgili artan bir hayal kırıklığı duygusu vardı. Göreve yönelik ve kişi odaklı liderlik ile yol-hedef teorisi gibi çeşitli yaklaşımlar arasındaki önceki ayrımlar, 1980’lerin belirli önemli örgütsel liderlik sorunlarını ele almak için yetersiz görünüyordu. Bunlar, büyük ölçekli örgütsel değişimi yönetme ve daha rekabetçi pazar ortamlarında hayatta kalmaya ilişkin stratejik vizyon sağlama konusundaki artan endişeyi içeriyordu.

1980’lerde iş hayatının çok dinamik olması, daha rekabetçi, daha az istikrarlı pazarların yer alması, teknolojik değişiklikler, uluslararası ilişkilerin yeniden inşası gibi nedenler liderlikte de farklı ihtiyaçları doğurdu. Küresel değişimler ve radikal değişim ihtiyaçlarının karşılanamaması bazı krizleri beraberinde getirdi. Bu nedenle yeni liderlik tarzı gereksinimi doğdu. Mevcut araştırmalar, başlangıçta Burns (1978) tarafından geliştirilen ve Bass (1985) tarafından daha da rafine edilen işlemsel ve dönüşümcü liderlik teorisine odaklandı.

Burns (1978) ilk olarak işlemsel ve dönüşümcü liderlik arasında bir ayrım yaparak işlemsel liderlik içinde, liderlerin görevleri ve bu görevlerin nasıl yerine getirilmesi gerektiğinin ana hatlarını belirledi (Bass 1985). Bass’a (1985) göre

takipçiler, uygun ödüllendirmeler karşılığında ödevleri tamamlamayı kabul ederler. Lider, görevleri ve ödülleri özetledikten sonra, astların başarılarını pasif bir şekilde izlerken bunun aksine dönüşümcü liderler, takipçilere beklenen taahhüt ve katkı düzeylerinin ötesine geçmeleri için ilham verme yeteneğine sahiptir. Bu ilham verici süreç, bir liderin görevle ilgili değerleri vurgulamasına ve bir göreve olan güçlü bağlılığına dayanır.

Tablo 1. Liderlik Tanımları

Liderlik, "bir bireyin davranışıdır... bir grubun faaliyetlerini ortak bir hedefe yönlendirmektir." (Hemphill ve Coons, 1957)
Liderlik, bir veya daha fazla bireyin başkalarının gerçekliğini çerçevelemeye ve tanımlamaya çalıştığı süreçte gerçekleşir (Smircich ve Morgan, 1982)
Liderlik, grup veya kuruluş için hedef seçimi, hedeflere ulaşmak için iş faaliyetlerinin organizasyonu, takipçilerin motivasyonu, işbirliğine dayalı ilişkilerin sürdürülmesi ve grup veya kuruluş dışındaki kişilerden destek ve işbirliği sağlanmasıdır (Yukl, 1994).
Liderlik, bir liderin bir grubun üyelerini bir hedefe doğru yönlendirdiği bir sosyal etki süreci olarak tanımlanır (Bryman, Gillingwater ve McGuinness, 1992)
Liderlik, "kültürün dışına çıkıp daha uyarlanabilir evrimsel değişim süreçlerini başlatma yeteneğidir." (Schein, 1992)
Liderlik, insanların anlaması ve bağlı kalması için insanların birlikte ne yaptığını anlama sürecidir (Drath ve Palus, 1994)
Liderlik, "bir bireyin organizasyonun etkililiğine ve başarısına katkıda bulunmasını sağlama, motive etme ve başkalarını sağlama yeteneğidir" (House, 1971)

Dönüşümcü liderlik, takipçiler tarafından ilham, motivasyon, meydan okuma, vizyon, kişisel gelişim ve üstün performansı vurgular. Dönüşümcü liderliğin motivasyon ve performansla pozitif olarak ilişkili olduğuna dair önemli çalışmalar vardır (Bass, 1998). Dönüşümcü liderliğin kendini gösterdiği dört biçim vardır: (1) Yöneticiler, takipçileri için rol model haline gelerek idealleştirilmiş veya karizmatik etki uygularlar, (2) Liderler, çalışmalarına anlam ve meydan okuma sağlayarak etraflarındakileri motive etmek ve ilham vermek için ilham verici motivasyon uygularlar, (3) Liderler, takipçilerinin yaratıcı olma çabalarına destek sağlamak için entelektüel teşvikte bulunurlar ve (4) Liderler, takipçilere destek, akıl hocalığı ve koçluk sağlayarak bireyselleştirilmiş düşünceleri sergilerler (Bass, 1998).

Liderliğe ilişkin yazın dönüşümcü ve işlemsel liderlik ile sınırlı kalmadı. Fahr ve Cheng (2000), 1976'dan beri yürütülen tüm araştırmaları gözden geçirdiler ve babacan liderliği, güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan

yardımsızlık ve çalışanlar ile ebeveyn ilişkisine benzer bir ilişki kurarak yönetimi uygulayan bir tarz olarak tanımladılar. Aycan (2005) paternalist liderlik davranışlarını beş boyuttan oluşacak şekilde kavramsallaştırmıştır: (1) işyerinde bir aile ortamı yaratmak, (2) astlarla yakın ve kişiselleştirilmiş ilişkiler kurmak, (3) iş dışındaki konulara dahil olmak, (4) sadakat beklemek, (5) otoritesini sürdürme ve hiyerarşide saygı bekleme.

Paternalist liderlikte üstün astı ile olan ilişkisi önemli ölçüde duygusaldır. Aradaki bağın duygusallık ölçütü o kadar fazladır ki, çoğu zaman taraflar birbirleri ile olan iş ilişkisinde taşıdıkları rol sınırlarının ötesine geçerler. Mutlulukları ve üzüntüleri ortak bir deneyim olarak birlikte yaşanır (Kim, 1994). İlişkinin şefkate ve korumaya dayalı yapısı paternalizmin tartışılan boyutlarından biridir. Bu bağlamda duygusal babacan ilişkinin doğası Batı sentezli profesyonellik tanımı ile çelişir (Gupta, Sahoo, Yadav, Gupta, 1999). Batı profesyonelliğinde duygulara dayalı değil belirlenen örgüt içindeki kurallara, görev ve sorumluluklara dayalı bir formel alan vardır. Gerekli olan iş performansını gerçekleştirmek ve örgüt hedeflerine ulaşmaktır. Paternalist liderlikte ise performansa ulaşmak ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek esas olmakla birlikte astların bunları yapamadığı zamanlarda üstlerine sadık kaldıkları ve otoriteyi kabul ederek bir ebeveyn ilişkisinde olduğu gibi duygusal ilişki kurdukları sürece düşük performansları uzun bir süre tolere edilebilir (Osland, Osland ve Franco, 1999). Paternalist lider her çalışanın duygusal beklentisine cevap veremeyeceğinden (Sinha, 1995) gelişmekte olan ülkelerde kurumsallaşma sürecinde olan birçok aile şirketi için önemli bir engeldir.

Dyer'e (2001) göre aile şirketlerinde en yaygın görülen liderlik tarzı paternalizmdir. Aile işletmelerinde yapılan liderlik tarzlarına ilişkin çalışmalar katılımcı liderliğin firma performansını, çalışan memnuniyeti ve bağlılığını olumlu etkilediğini, otokratik liderliğin ise çalışan memnuniyet ve bağlılığını olumsuz etkilediğini göstermektedir (Sorenson, 2000). Davis'in (2014) çalışmalarında da aile işletmelerinde görülen hizmetkar liderlik tarzının astlarını güçlü fikir ve ilkeleri ile etkilediği belirlenmiştir.

2.3.Stratejik Yönetimde Vizyon

Vizyon bugünden geleceğe ilişkin hayaller, ulaşılması gereken hedefler, varılması istenilen amaçların bir araya getirilmesi ile ortaya çıkan gelecekteki resmin tanımlanması olarak da tanımlanmaktadır (Hickman ve Silva, 1998). Bu tanımla kurum yönetiminde kritik bir yeri olan vizyon, işletmenin şu andaki durumunun gelecekte nasıl olacağına ilişkin ortaya konan somut bir fikirdir. İşletmenin yönetim seviyesi için referans alınan bir noktadır (Ülgen ve Mirze, 2013). Bu doğrultuda işletmenin gelecekte nasıl görüneceğine ilişkin bir rehberdir. Vizyon sadece işletmenin sahiplerini değil paydaşlarını da ilgilendiren, tüm aktörleri için ne yönde bir değer yaratacağını, değişen rekabet koşulları içinde nasıl kendini koruyacağını, rakiplerinden nasıl farklılaşacağı konularına yön veren bir kavramdır (Abell, 2006). Liderlik ve aile işletmeleri literatürü, gerçek bir ortak vizyonun stratejiyi yönlendirdiğini, işe anlam verdiğini ve bir organizasyonun her seviyesinde bağlılık yarattığını öne sürmektedir (Boyatzis ve McKee, 2005; Boyatzis, 2006). Ortak vizyon olmadan sahipliğin devam etme taahhüdü azaldığı için aile şirketlerinde vizyon son derece önemlidir (Davis, Hampton ve Lansberg, 1997; Poza, 2013). Paylaşılan bir vizyona bağlılığı ifade etme ve ona ilham verme yeteneği, genellikle etkili liderlerin temel bir özelliği olarak gösterilmektedir (Bass, 1985; Boyatzis ve Soler, 2012). Vizyon sadece bugünden geleceğe yönelik bir hayali kapsamamakta, aynı zamanda kurumun paylaştığı değerlerin bir sonucu olarak saptanmaktadır. İşletme vizyonu, kurumun sadece üst yönetimi tarafından değil, tüm çalışanları tarafından bilinmeli, şirketi vizyonuna götürecektir ilgili amaçların gerçekleşmesi için stratejik bir yön vermektedir (Darbi, 2012).

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma örneklemini 1990 yılında kurulan, üst yönetiminde 1. ve 2. Nesil liderlerin aktif olarak görev aldığı aile şirketi oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında hem nitel hem nicel araştırma teknikleri kullanılmıştır. Şirket çalışanlarına, bağlı oldukları yöneticilerin liderlik tarzlarını anlamaya yönelik Avolio ve Bass (2002) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği sorularından oluşan anket uygulaması yapılmıştır. 36 sorudan oluşan ölçek 2 liderlik tipini içermektedir; Dönüştürü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik. Paternalist liderlik ölçeği ise Aycan (2005) tarafından geliştirilen güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılan 21 ifade ve 5 boyuttan oluşmaktadır. İfadeler 6'lı likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %74 olup, 124 çalışan

tarafından doldurmuştur. Doldurulan 124 anketten elde edilen veriler SPSS yazılım programına aktarılmıştır. Örneklemin demografik verileri Tablo 2.'de yer almaktadır.

İkinci aşamada, anket bulguları sonucunda çalıştıkları bölümlere göre seçilen 24 çalışan ile şirketin vizyonuna ilişkin görüşmeler yapılmıştır. Nitel görüşme yöntemlerinden derinlemesine mülakat tekniği kullanılarak nesiller arası geçişte vizyon değişkenine yönelik değişim olup olmadığı araştırılmıştır. Toplam görüşme süresi 37 saat olup, yapılan görüşmeler deşifre edilerek metine aktarılmıştır. Araştırma verilerine ilişkin anket ve görüşmelerin başlaması 2019 Haziran, tamamlanması 2019 Kasımdır.

Tablo 2. Örneklemin Demografik Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%	Kümülatif %
Kadın	54	44%	44%
Erkek	70	56%	100%
Toplam	124		
Pozisyon			
Üst Düzey Yönetici	15	17%	17%
Orta Düzey Yönetici	32	30%	47%
Çalışan	77	53%	100%
Toplam	124		
Yaş			
30 - 40	97	34%	85%
41 - 50	27	15%	100%
Toplam	124		
Şirketteki Çalışma Süresi			
1 yıldan az	32	11%	11%
1-5 yıl	49	21%	32%
6-10 yıl	24	51%	83%
10 yıl ve üzeri	19	17%	100%
Toplam	124		

4. BULGULAR

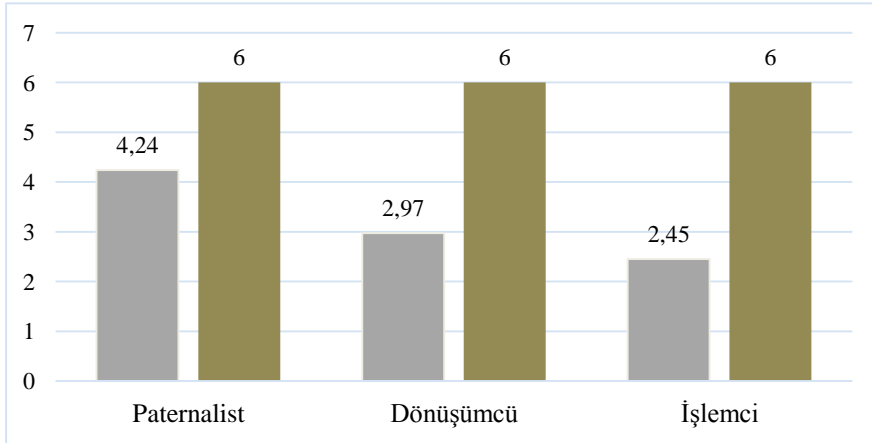
Anketler kanalıyla toplanan cevaplar istatistiksel analizlerle ölçülmüştür. İstatistiksel analizleri yaparken SPSS 15 programı kullanılmıştır. Araştırmamızda ölçeğin kullandığımız bu örneklem için güvenilirlik ve geçerlilik taraflarını test edebilmemiz amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapılırken yakın oranlarda birden fazla faktöre girebilecek ifadeler ve 0.30'un altında kalan faktör puanına sahip ifadeler çıkarılmıştır. Kalan ifadeler tekrar faktör analizine sokulmuştur. Faktör analizi sonucunda paternalist liderlik, dönüşümcü ve işlemci liderlik olmak üzere üç liderlik tarzı ortaya çıkmıştır (Tablo 3.). Paternalist liderliğin açıklanma oranı %25,26, dönüşümcü liderliğin açıklanma oranı %28,32, işlemci liderliğin açıklanma oranı %19,76'dir. Faktör analizi sonucunda ulaşılan üç faktörün güvenilirlik testlerine bakıldığında her boyutun ,70 üzerinde Cronbach Alpha değerine sahip olması nedeniyle güvenilirlik sonuçlarının yüksek olduğu gözlenmektedir. Tablo 3'te Liderlik Tipleri Faktör Analizi Sonuç Tablosu görülmektedir.

Tablo 3. Liderlik Tipleri Faktör Analizi Sonuç Tablosu

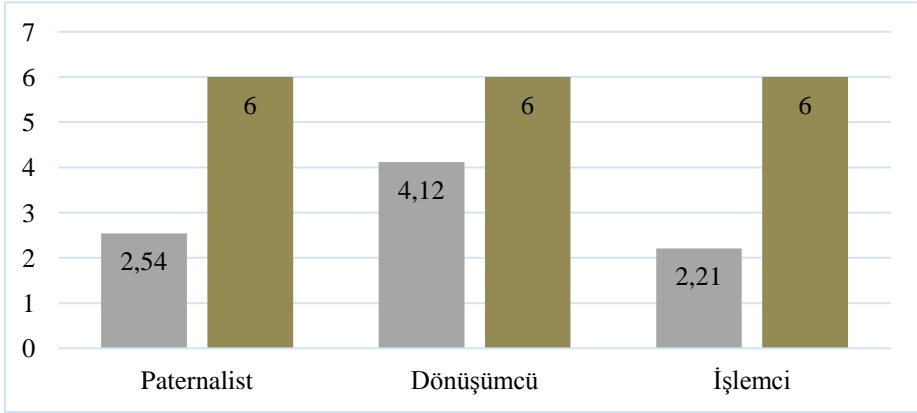
Faktör	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Açıklanan Varyans%	Güvenilirlik
Dönüşümcü Liderlik	14. Amaca yönelik	0,74	28,32	0,88
	13. İletişim odaklı	0,67		
	26. Vizyoner odaklılık	0,65		
	11. Görev ve sorumlulukları tanımlama	9,62		
	15. Çalışanı yetiştirme	0,59		
	34. Misyon odaklı	0,57		
	9. Olumlu bakış açısı	0,55		
	10. İlham verme	0,51		
Paternalist Liderlik	41. İş dışı konularda yardım	0,73	25,26	0,75
	40. Özel ve sosyal hayata ilgi	0,7		
	39. İletişim odaklılık	0,68		
	38. Çalışanları koruma	0,65		
	37. Aile üyesi gibi davranma	0,61		
	35. Ödüllendirme	0,59		
	31. Çalışanlarının iş dışı sorunları ile ilgilenme	0,57		
	23. Kararların sonuçlarını kritik etme	0,52		
İşlemci Liderlik	12. Harekete geçmek için son ana kadar bekleme	0,77	19,76	0,72
	28. Karar vermeden kaçınma	0,72		
	7. İhtiyaç olduğunda bulunmama	0,72		
	20. Problemlerin kronikleşmesi	0,71		
	5. Dahil olmaktan kaçınma	0,65		
	17. Tedbir almaktan kaçınma	0,62		
KMO	0,94			
Barlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6577,03		
	df	253		

Liderlik tarzlarına ilişkin ortalama değerlere bakıldığında baskın olan liderliğin 1. Nesilde paternalist liderlik tarzı (4,24) olduğu, 2. Nesilde ise dönüşümcü liderlik tarzı (4,12) olduğu görülmektedir. Vizyona yönelik çalışanlar ile yapılan derinlemesine mülakatların sonucunda nesiller bazında vizyonun değiştiğini gösteren ifadeler mevcuttur. Birinci nesil yönetiminin çalışanlara vermiş olduğu vizyon daha gelenekselci bir bakış açısı sergilerken ikinci nesil yönetimin çalışanlarına vermiş olduğu vizyon diğerine göre farklılaşmaktadır.

Şekil 1. 1. Nesil Liderlik Tarzları



Şekil 2. 2. Nesil Liderlik Tarzları

**Tablo 4.** Nesiller Bazında Vizyon Temasına İlişkin Kategori - Kod Listesi

Boyut	Kategori	Kod
1. Nesil Liderlik Tarzının Vizyonu	Öz İdeoloji	Değerler önemli özellikle dürüst iş yapmak (12)
		Ahmet Bey her departmanı gerekli görmez. Pazarlama satış aynıdır bizde (8)
	İmgelenen Gelecek	Genç yaşta kurmuş, tüm hayatını şirkete vermiş. Çocuklarından da aynı özveriyi bekliyor (3)
		Kurallar yazısızdır. Ahmet Bey'in neye kızdığını, neyi onayladığını bilersen sorun yaşamazsın (9)

Ezberle iş yaparak hedefleri tutturmaya çalışıyoruz (10)

Eskiden daha az sayıydık, daha kolaydı. Büyüdükçe birbir yönetim çok zorlaştı (5)

Daha kurumsal bir yönetime geçmek istiyor ve buna yönelik uygulamalar getiriyor (9)

Öz
İdeoloji Kurumsal hafızanın oluşması Berk Bey için çok önemli (4)

Tanıdık usulü işe alımı bitirdi. Görev tanımları, iş akışlarını yazdırınca birçok tartışma bitti (13)

Babasından en temel farkı daha sistematik yönetmek istemesi (12)

2. Nesil Liderlik Tarzının
Vizyonu

İngelenen
Gelecek

Biz global lafını Berk Bey'den duyduk. (4)

Türkiye ile sınırlı değil hayalleri, yurt dışı için de büyük hayalleri var. (5)

Sadece rakam olarak bakmıyor hedeflere, niteliğe de önem veriyor (5)

Daha farklı şeyler okuyor, artık aldığımız eğitimler teknik iş eğitimleri değil sadece. (4)

Kurumsallaşma için çok adım attı (9)

5. SONUÇ

Bu araştırma aile işletmelerinde nesiller arası yönetim geçişi sürecinde nasıl bir farklılaşma olduğu ve liderlik tarzlarının şirket vizyonu üzerinde bir değişim yaratıp yaratmadığını saptamaya çalışmıştır. Araştırma bulgularına bakıldığında 1. Nesil şirket liderinin paternalist liderlik tarzı taşıdığı, 2. Nesil liderin ise dönüşümcü liderlik tarzı gösterdiği saptanmıştır. Aile şirketlerinde yaygın olarak görülen liderlik tarzının paternalizm olduğu araştırmanın kavramsal çerçevesinde aktarılmıştır. Paternalist liderler çalışanları ile

ebeveyn ilişkisi üzerinden duygusal yönetime dayalı bir yönetim şekli benimsemektedir. Alt boyutlarında; işyerinde bir aile ortamı yaratmak, astlarla yakın ve kişiselleştirilmiş ilişkiler kurmak, iş dışındaki konulara dahil olmak, sadakat beklemek, otoritesini sürdürme ve hiyerarşide saygı beklemek gibi özellikler yer almaktadır. Dolayısıyla bu tarz bir liderin şirketine ilişkin vizyonu yani geleceğe ilişkin şirketini görmek istediği yer baz alındığında duygusal yönetime dayalı özellikleri nedeniyle kurumsal yapıdan uzak olduğu saptanmıştır. Yapılan derinlemesine mülakat görüşmeleri sonucunda elde edilen bulgular da bunu desteklemektedir (Örnek ifadeler: Ahmet Bey her departmanı gerekli görmez. Pazarlama satış aynıdır bizde.. Türkiye'de en iyi satış cirosuna sahip olmak yönetim için esas. Başta kolaydı ama şimdi çok rakip var). 2. Nesil liderlik tarzına bakıldığında dönüşümcü liderliğin baskın olduğu gözlenmiştir. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin çalışmalarına anlam katarak ve onlara meydan okuyarak etraflarındakileri motive edecek ve onlara ilham verecek şekilde davranırlar. Lider, gelecekteki durumun hem iyimser hem de ulaşılabilir net bir resmini oluşturur, diğerlerini beklentilerini yükseltmeye teşvik eder, temel konulardaki karmaşıklığı azaltır ve misyonu iletmek için basit bir dil kullanır. Takipçilerin tepkisi, misyonu gerçekleştirmeye çalışmak için fazladan çaba sarf etme istekliliğidir (Shackleton, 1995). Lider, takipçilerinin karşılamak istedikleri beklentileri açıkça iletir ve hedeflere ve paylaşılan vizyona bağlılık gösterir (Avolio ve Bass, 2002). 2. Nesil lidere bağlı çalışanlar ile yapılan derinlemesine mülakatlar sonucunda elde edilen bulgular 2. Nesil liderin şirket vizyonunu 1. Nesil liderin vizyon anlayışına göre farklılaştırdığını göstermektedir (Örnek ifadeler: Anlık kararlar alınıp bir anda değişirdi. Şimdi herkesin sınırları var. Teknolojiyi daha fazla kullanıyoruz. Bir işin hangi aşamada, kimde olduğunu telefonumdan görebiliyorum. Prim sistemine farklı ölçümler getirildi. Satmak değil satana kadar ve sattıktan sonrası da önemli).

Sonuç olarak, aile şirketlerinin kurumsallaşmaya yönelik aile üyeleri arasında geçirmiş oldukları yönetim değişiklikleri şirketin sadece mevcut durumunu değil, geleceğe yönelik hedeflerini içeren vizyonunu da etkilemektedir. 2. Nesil liderlik tarzı 1. Nesil liderlik tarzına göre duygusal

yönetim şekli yerine daha kurumsal, sistematik ve teknolojiye uyumlu bir eğilim tercih etmektedir. Nesil; benzer bir zaman aralığında doğmuş, benzer yaş ve hayat dönemlerini paylaşan ve belirli bir dönemin olayları, eğilimleri

tarafından şekillendirilmiş insan topluluğu olarak tanımlanır yani her neslin kendine özgü özellikleri, değer yargıları, tutumları, güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır (Lower, 2008). Bu bağlamda iki nesil arasında yapılan karşılaştırmada ikinci neslin daha kurumsal yönetimi benimsemesi ve bunu teknolojiyi kullanarak yapmayı tercih etmesi aslında literatür ile uyumlu bir sonuçtur.

Araştırmanın kısıtları arasında örneklemin kısıtlı olması ve sadece belli bir sektörde ölçülmesi verilebilir. Nitel araştırma yöntemi kullanılması nedeniyle derinlemesine mülakat uygulanan sürecin uzun olması da bu araştırmanın bir başka kısıtıdır. İleride yapılacak araştırmalarda farklı araştırma yöntemleri kullanılması ve örneklemin genişletilerek farklı sektördeki aile işletmelerinin de kapsam içine alınması önerilmektedir.

Kaynakça

Abell, D.F (2006). The future of strategy is leadership. *Journal of Business Research*, Cilt: 59, 5-18.

Anderson, R. C., Mansi, S. A., ve Reeb, D. M. (2003). Founding family ownership and the agency cost of debt. *Journal of Financial Economics*, 68(2), 263-285.

Avolio, B. J., ve Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.

Aycan, Z. (2005). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalizations. In Yang, K. S., Hwang, K. K., & Kim, U. (Eds.), *Scientific advances in indigenous psychologies: Empirical, philosophical, and cultural contributions*. London: Sage Inc.

Bass B.M., (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Bennedsen M., K.M. Nielsen, F. Perez-Gonzalez, D. (2007) Wolfenzon Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, pp. 647-692.

Birincioğlu, N, Acuner, T . (2015). Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (14) 2.

Boyatzis, R. E., and McKee, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Boyatzis, R. E. (2006). An overview of intentional change from a complexity perspective. J.

Manage. Dev. 25, 607–623.

Boyatzis, R. E., and Soler, C. (2012). Vision, leadership and emotional intelligence transforming family business. *Journal of Family Business Management* 2, 23–30.

Bryman, A., Gillingwater, D. and McGuinness, I. (1992), "Leadership and Organisational Transformation", *Management Research News*, Vol. 15 No. 5/6, 26-27.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Cabrera-Suárez, K., De Saa-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resourceand knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–46.

Calabrò, A. Minichilli, M. Daniele, M. Brogi. The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 39 (2018), pp. 2014-2035.

Chandler, A. D, Jr. (1990). Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism. Cambridge, MA: Harvard University Press

Darbi, W. P. K. (2012). Of mission and vision statements and their potential impact on employee behaviour and attitudes: The case of a public but profitoriented tertiary institution. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 14 [Special Issue – July 2012].95-109

Davis, J. A., Hampton, M. M. C., and Lansberg, I. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Boston, MA: Harvard Business Press.

Davis, J.A. (2014). Managing the family business: Leadership roles. <http://hbswk.hbs.edu/item/7404.htm>

Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The effect of family business expertization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516–538.

Drath, W. & Palus, C. (1994). Making Common Sense: Leadership as Meaning-making in a Community of Practice. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Dyer, W. G. (2001). Integrating expert management into a family owned business. The Best of FBR, 2, 44–50.

Erdil O., Çiğirim, M E., Gök Ş. (2004) “ Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması” 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.388-398.

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

Fahr, J.L. & Cheng, B.S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J.T. Li., Tsui, A.S., & E. Weldon (Eds.) Management and Organizations in the Chinese Context. London: Macmillan.

Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of Management Studies*, 41, 899–912.

Giovanoni, E., Maraghini, M. P., & Riccaboni, A. (2011). Transmitting knowledge across generations: The role of management accounting practices. *Family Business Review*, 24(2), 126–150.

Gupta, J. J.; Sahoo, S. K.; Yadav, B. P. S.; Gupta, H. K., 1999. Effect of different vegetable proteins on the utilization of broken rice in broiler production. *Indian Journal Poult. Sci.*, 34 (2): 266-269

Hemphill, J.K, and Coons. A.K. (1957) 'Development of the Leader Behaviour Description Questionnaire. In Stogdill, R.M. and. Coons. A.E. (eds) Leadership Behaviour: Its Description and Measurement. Columbus, OH: *The Ohio State University, Bureau of Business Research*.

House, R.J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 3, pp. 321-339

Hickman, C., R. & Silva, M., A. (1984).Creating Excellence. A New American Library.

Kalkan V.D. (2004) Aile İşletmelerinde Performansı Güçlendirici Bir Faktör Olarak Süreklilik Yönetimi: Bilgi Ve İşletme Sürekliliği 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.128-140."

Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27–42.

Kim, U.M. (1994). Significance of paternalism and communalism in the occupational welfare system of Korean firms: A national survey. In U. Kim , H. C. Triandis , C. Kagitcibasi , S. Choi , & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*: 251-266 . London: Sage.

Leotta, A., & Ruggeri, D. (2017). Performance measurement system innovations in hospitals as translation processes. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(4), 955–978.

Le Breton-Miller, D. Miller (2015). Learning Stewardship in Family Firms: For Family, by Family, across the Life Cycle *Academy of Management Learning and Education*, 14 (3), 386-399

Lower J. (2008). Berace yourself here comes generation Y. *Critical Care Nurse*, 28(5), 80-85

McConaughy, D. L. (2000). Family CEOs vs. nonfamily CEOs in the family-controlled firm: An examination of the level and sensitivity of pay to performance. *Family Business Review*, 13(2), 121–131.

Morck, R., Wolfenzon, D. ve Yeung, B. (2005). Corporate governance, economic entrenchment, and growth. *Journal of Economic Literature*, 13: 655-720.

Osland J., Osland A., De Franco S. (1999). Organizational Implications of Latin American Culture Lessons for the Expatriate Manage, *Journal of Management Inquiry* 8 (2):219-234.

Özdemir B. M., Sap S. (2021) Corporate brand and corporate heritage brand in family business context, *Family Businesses Business Models and Strategies*, Gazi Kitabevi.

Özdeş, E. (2019). Asırlık Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirlik Sürecinin İşleyişi Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Phan, P. H. ve Butler, J. E. (2008), *Theoretical Developments and Future research in Family Business*, United States of America: Informage Age Publishing.

Poza, E. J. (2010), *Family Business*. Third Edition, South Western Cengage Learning.

Poza, E. J. (2013). *Family Business*. Mason, OH: Cengage Learning.

Schein, E. H., (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 106

Selznick P. (1996), "Institutionalism Old and New", *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, No: 2, ss.270-277.

Shackleton V., (1995). Leaders who derail. *Business Leadership*, pp 89-100.

Sinha M. (1995), *Colonial Masculinity: The 'Manly Englishman' and the 'Effe minate Bengali' in the Late Nineteenth Century*. Manchester and New York: Manchester University Press.

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 257-273.

Sonfield, M., & Lussier, R. (2009). Non-family-members in the family business management team: A multinational investigation. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 395– 415.

Sorenson RL. (2000) The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success. *Family Business Review* 13(3):183-200.

Stogdill, R.M. (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, New York, NY.

Ülgen, H. & Mirze, K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 7. Baskı, Beta Yayınları.

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

Yukl, G. (1994), *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Yukl, G., & Lepsinger, R. (2005). Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 34(4), 361–375.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualisation, and

ORGANİZASYON ve YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

Cilt: 13 No: 2 Yıl: 2021 ISSN: 1309-8039 (Online)

extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.