



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Liudmyla DROZD

AİLE İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL SAHİPLİK: TÜRK VE UKRAYNALI AİLE
İŞLETMELERİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2019



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Liudmyla DROZD

AİLE İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL SAHİPLİK: TÜRK VE UKRAYNALI AİLE
İŞLETMELERİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Prof. Dr. Ayfer Ferda ERDEM

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2019

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Liudmyla DROZD'un bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Sezai Öztop (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Ayfer Ferda Erdem (İmza)

Üye : Doç. Dr. Janset Aytemur (İmza)

Tez Başlığı: Aile İşletmelerinde Duygusal Sahiplik: Türk ve Ukraynalı Aile İşletmeleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 26/06/2019

Mezuniyet Tarihi : 08/08/2019

(İmza)
Prof. Dr. İhsan BULUT
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Aile İşletmelerinde Duygusal Sahiplik: Türk ve Ukraynalı Aile İşletmeleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

Liudmyla DROZD





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Liudmyla DROZD
Öğrenci Numarası	20155212019
Enstitü Ana Bilim Dalı	İşletme
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Programın Türü	(X) Tezli Yüksek Lisans () Doktora () Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr. Ayfer FERDA ERDEM
Tez Başlığı	AİLE İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL SAHİPLİK: TÜRK VE UKRAYNALI AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA
Turnitin Ödev Numarası	1147675681

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam ...43.... sayfalık kısmına ilişkin olarak, 28/06/2019 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % ...12.....

alıntılar dahil % ...14..... 'tür.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(x) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelerle sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

28/06/2019

(imzası)
Prof.Dr.A. Ferda Erdem

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iii
TABLolar LİSTESİ	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ TANIMI, MODELLERİ VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

1.1. Aile İşletmesinin Tanımı	2
1.2. Aile İşletmesi Modelleri	3
1.2.1. Aile Sistem Modeli	3
1.2.2. Üç Daire Modeli	4
1.2.3. Sürdürülebilirlik Modeli	6
1.3. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri	7
1.4. Aile Şirketlerinin Sürekliliği	9

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL SAHİPLİK VE AİLE İŞLETMELERİ

2.1. Duygu ve Duygusal Sahiplik Kavramları	11
2.1.1. Psikolojik Sahiplik	13
2.1.2. Sosyal Kimlik	15
2.1.3. Duyuşsal örgütsel bağlılık	15
2.2. Aile işletmelerinde Duygusal Sahiplik Üzerine Bazı Araştırmaların Sonuçları	16

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK VE UKRAYNALI AİLE İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL SAHİPLİK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Yöntemi	20
3.2. Araştırmanın Amacı	20
3.2.1. Araştırmanın Örneklemi	20
3.2.2. Veri Toplama Aşaması	20
3.3. Aile İşletmelerine ve Kuşak Temsilcilerine Yönelik Bilgiler	21

3.4. Duygusal Sahiplik Algısına Yönelik Bulgular	23
3.4.1. Türk Aile İşletmelerine Yönelik Bulgular	23
3.4.2. Ukraynalı Aile İşletmelerine Yönelik Bulgular	26
3.5. Süreklilik Algısı İle İlgili Bulgular	28
3.5.1. Türk Aile İşletmelerinde Sürekliliğe Yönelik Görüşler	28
3.5.2. Ukraynalı Aile İşletmelerinde Sürekliliğe Yönelik Görüşler	30
3.6. Tartışma	32
SONUÇ	35
KAYNAKÇA	36
EK-1 GÖRÜŞME SORULARI	41
ÖZGEÇMİŞ	42



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Aile İşletmeleri Üç Daire Modeli	5
Şekil 1.2 Aile İşletmeleri Süreklilik Modeli.....	6



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Aile Şirketlerinde Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri.....	8
Tablo 1.2 Aile ve İşletme Planlamasının Amaçları	10
Tablo 3.1 Araştırmaya Katılan Türk İşletmelerin Özellikleri	21
Tablo 3.2 Araştırmaya Katılan Ukraynalı İşletmelerin Özellikleri	22
Tablo 3.3 Türk Aile İşletmelerinde Duygusal Sahiplik Algılamaları	24
Tablo 3.4 Duygusal Sahiplik Boyutları (TR)	25
Tablo 3.5 Ukraynalı Aile İşletmelerinde Duygusal Sahiplik Algısı.....	26
Tablo 3.6 Duygusal Sahiplik Boyutları (UKR).....	28
Tablo 3.7 Türk Aile İşletmelerinde Sürekliliğe Yönelik Görüşler	29
Tablo 3.8 Ukraynalı Aile İşletmelerinde Sürekliliğe Yönelik Görüşler.....	31

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
akt	:Aktaran
bkz	:Bakınız
KOBİ	:Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
Md	:Müdür
s	:Sayfa
TR	:Türkiye
UKR	:Ukrayna
üniv	:Üniversite
vd	:Ve Diğerleri

ÖZET

Bu tez çalışmasında Türk ve Ukraynalı aile işletmelerinde duygusal sahiplik algılamaları üzerine karşılaştırmalı nitel bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya iki ülkeden yirmi kuşak temsilcisi katılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler ışığında kuşak temsilcilerin duygusal sahiplik üzerine algılamaları ve süreklilikle ilgili görüşleri yorumlanmıştır. Buna göre Türk işletmeleri kuşak temsilcilerinin duygusal sahipliğin aidiyet, sosyal kimlik, psikolojik bağlılık boyutlarında güçlü ve benzer algılamalara sahip oldukları görülmektedir. Ukraynalı işletmelerde ise aile-işletme ilişkisi daha işlevsel görülmekte, duygusal sahipliğin bilişsel yönü öne çıkmaktadır. Süreklilik konusunda Türk ve Ukraynalı kuşak temsilcileri, rasyonel ve duygusal unsurların birlikte düşünülmesini gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Duygusal sahipliğin süreklilikle ilişkisinin, üçüncü ve sonraki kuşaklarda daha iyi anlaşılabilceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmesi, duygusal sahiplik, süreklilik, Türkiye, Ukrayna

SUMMARY

**EMOTIONAL OWNERSHIP IN FAMILY BUSINESSES: A COMPARATIVE
RESEARCH ON TURKISH AND UKRAINIAN FAMILY BUSINESSES**

In this thesis, a comparative qualitative research has been conducted on the perception of emotional ownership in Turkish and Ukrainian family businesses. Twenty generations representative from two countries participated in the study. In the light of the data obtained from semi-structured interviews, perceptions of generational representatives about emotional ownership and their views on continuity were interpreted. According to this, it is observed that the representatives of the generation of Turkish enterprises have strong and similar perceptions in the dimensions of belonging, social identity and psychological commitment. In Ukrainian enterprises, the family-business relationship is more functional and the cognitive aspect of emotional ownership is prominent. Turkish and Ukrainian generations on continuity emphasize the necessity of thinking together rational and emotional elements. It is thought that the relationship between emotional ownership and sustainability will be better understood in the third and next generations.

Keywords: Family business, emotional ownership, sustainability, Turkey, Ukraine

GİRİŞ

Aile işletmesi dünyada en çok karşılaşılan mülkiyet modelidir ve bu tip işletmelerin küresel ekonomi üzerindeki etkileri oldukça önemlidir. Genellikle küçük ve orta ölçekli olan aile işletmelerinin, sürekli gelişen yeni pazar fırsatları karşısında hızlı hareket etmeleri nedeniyle ekonomideki etkileri giderek artmıştır. Bununla birlikte aile işletmeleri, sürekliliği sağlamada önemli zorluklar yaşayan işletme formlarıdır. Aile ve iş sistemlerinin iç içe geçmiş olması; ekonomik, sosyal, duygusal ve kültürel nitelikler taşıması nedeniyle bu işletmeler karmaşık bir yapı ve işleyişe sahiptir. Aile işletme literatürü, özgün bir forma sahip bu işletmelerin niteliklerini çeşitli açılardan aydınlatacak çalışmalarla her geçen gün gelişmektedir. Duygusal sahiplik olgusu bu işletmelerle ilgili araştırmalarda yeni bir konudur; ancak aile içi ilişkileri ve kuşaklararası bağlantıları açıklama potansiyeli nedeniyle oldukça ilgi çekicidir. Özellikle işletmenin ilerleyen dönemlerinde genç kuşakların kurucu kuşaklar kadar işletmeye ilgi göstermemesi, işletme için çeşitli riskler taşımakta, bu nedenle sahiplik duygusunun farklı yönlerinin iyi anlaşılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu tez çalışması, aile işletmelerinde duygusal sahipliğin kuşak temsilcileri tarafından nasıl algılandığına ve olgunun işletmelerin sürekliliğine etkilerine yöneliktir. Çalışmanın ilk bölümünde aile işletmelerine yönelik genel bilgiler verilmiş ve işletmelerin özellikleri ve açıklama modelleri ele alınmıştır. İkinci bölümde ise duygusal sahiplik olgusu irdelenmiş ve konuyla ilgili aile işletmeleri üzerine daha önce yapılan bazı araştırmaların sonuçlarına yer verilmiştir.

Tez çalışmasının üçüncü bölümü ise nitel bir araştırmadan oluşmaktadır. Bu bölümde Türk ve Ukraynalı toplam on aile işletmesinde yapılan araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Yirmi kuşak temsilcisi ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen notlar ayrıntılı bir biçimde sunulmuştur. Sonraki aşamada ise kuşak temsilcilerinin duygusal sahiplik ve süreklilikle ilgili görüşler yorumlanmış, iki ülkeye ait temel tespitler karşılaştırılarak tartışılmıştır. Çalışmanın ana sonuçlarına ve kısıtlarına vurgu yapılarak tez çalışması tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ TANIMI, MODELLERİ VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

1.1. Aile İşletmesinin Tanımı

Aileler toplumun yapı taşlarıdır ve birçokları için aile bağları, arkadaş ve tanıdıklarla olan bağlarından daha derin ve kalıcıdır¹. Aileler ve kültürler, coğrafi sınırlar arasında ve zaman içinde farklılık gösterebilmekte ve bu da ailenin tanımını güçleştirmektedir (Astrachan vd., 2002: 46). Bu nedenle, aileyi tanımlarken ilişkilerin düzeyini ve türünü, akrabalık bağlarını belirlemek ya da açık bir tanım yapmak gerekir. Bir aile işletmesi ise ailenin ihtiyaçlarına göre gelişen, ailenin yetenekleri üzerine inşa edilmiş, fiziksel çabaları, zihinleri tarafından yürütülen; ahlaki ve manevi değerleri tarafından yönlendirilen; ailenin bağlılığı ile sürdürüldüğünde, oğullarına ve kızlarına, ailenin adı kadar değerli bir miras olarak geçen işletmedir. Bir işletmenin sahibi olan ailenin, bunu kabul edip etmediğine bakılmaksızın işletme bir aile işletmesidir. Hem aile hem de işletme var olduğu sürece, bu ikisi duygusal bir alanda bağlanır ve özellikle de duygular, aile işletmesi tanımlarken önemli bir rol oynar.

Bir aile şirketi, işletme sahiplerinin birbirleriyle kan ya da evlilik yoluyla bağlı olduğu bir para kazanma girişimidir. Aile işletmeleri hukuksal statü olarak şahıs şirketi, ortaklıklar veya diğer tip işletme birlikleri şeklinde; büyüklük açısından ise küçük yerel işletmeler veya ulusal çapta olabilir. Diğer yandan birçok aile işletmesinde çocuklar iş dünyasında büyümekte ve işletmeyi öğrenmek için genç yaşta çalışmaya başlamaktadırlar. Yeni kuşaklar, kıdemli nesiller emekli olduktan ya da öldükten sonra aile işletmesini sürdürmektedirler².

Aile işletmesi, en eski ve en doğal işletme biçimidir; uluslararası geçerliliği olan ve karşılıklı bir karşılaştırmaya olanak tanıyan tek bir tanımı da yoktur. Aile işletmesini açıkça tanımlamanın zorluğu, aile ile işletme arasındaki ilişkiyi genel olarak tanımlamadaki güçlülüdür. Aile olgusunun tüm kültürlerde aynı biçimde olmaması da tanım farkları yaratmaktadır. Bazı topluluklarda aile sadece ebeveynlerden ve çocuklardan oluşan bir oluşumdur; farklı bir kültürde ise diğer üyeler de (amcalar, teyzeler, kuzenler, vs.) aileye dâhil olarak algılanmaktadır. Bazen aile üyesi olmayanlar bile ailenin ortak değerlerine ve kültürüne tabi olabilirler. Diğer yandan işletmenin büyüklük düzeyi de ailenin ve sahipliğin stratejik etkisini değiştirebilir.

¹ <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-family-enterprising-family-business-26187.html> (erişim tarihi: 02.03.2018)

² <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-family-enterprising-family-business-26187.html> (erişim tarihi: 02.03.2018)

Aile işletmeleri üzerine yapılan çeşitli tanımlamaların ortak yönleri, “en az iki neslin işletmede çalıştığı, kurulmasındaki amacın ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek olduğu ve ailenin geçimini sağlayan kişinin işletmeyi yönettiği, yönetim kademelerinin önemli bir bölümünde aile üyelerinin yer aldığı veya kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu işletmeler” şeklindedir (Ateş, 2005: 49).

Aile işletmesi tanımlamaları değerlendirildiğinde bir işletmenin aile işletmesi sayılabilmesi için şu konulara vurgu yapıldığı görülmektedir: Aile bağlarının yönetimden kimin sorumlu olacağının belli olması; mevcut ya da daha önce yönetim görevi üstlenen kuşak temsilcisinin çocuklarının yönetimde görev alması ve en az iki kuşağın işletmenin yönetimiyle ilgilenmesi; işletmenin ismi ve itibarının aileyle birlikte gelişmesi; aile üyelerinin davranışlarının işletmeyi bağlaması; aile değerlerinin aynı zamanda işletme kültürü olarak benimsenmesi (Akdoğan, 2000: 32).

1.2. Aile İşletmesi Modelleri

Aile işletmelerini karmaşık yapı haline getiren en önemli konu, kişilerin hem aile üyesi olması hem de işletme üyesi olmasıdır. Aile duygusal özelliklere sahip, bu nedenle de manevi değerlerin ağırlıkta olduğu, toplumun en küçük sosyal birimi iken, işletme ise kar amacı güden, çıkarlarını maksimize etmek adına çeşitli kaynakları bir araya getiren ticari ve maddi amaçları olan bir kuruluştur. Literatürde bu ikili yapıyı birlikte dikkate alan çeşitli aile modellerinin geliştirildiği görülmektedir. Örneğin, Aile Sistem Teorisi (iki daire modeli), Üç Daire Modeli, Dört Daire Modeli ve Sürdürülebilirlik Modeli (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 499) konuya yönelik en sık başvuru alan modellerdir.

1.2.1. Aile Sistem Modeli

Aile işletmelerinin doğasını anlayabilmek için araştırmacılar aile terapistleri tarafından kullanılan aile sistem teorisi kavramlarını, sosyal psikologlar ve örgüt geliştirme danışmanları tarafından kullanılan örgüt teorileri kavramlarına eklemişler ve bu şekilde aile işletmelerini, aile ve iş sistemlerinin karşılıklı bağımlı ilişkileriyle açıklamaya çalışmışlardır (Whiteside ve Brown, 1991: 383). Schwartz (1997: 131) bu modeli "ikili sistem yaklaşımı" olarak isimlendirmektedir. Ona göre, iş ve aile sistemleri arasında karşılıklı bağımlılık vardır, ailenin işleyişini etkilemeden iş sistemini değiştirmek ya da tersini yapmak olanaklı değildir.

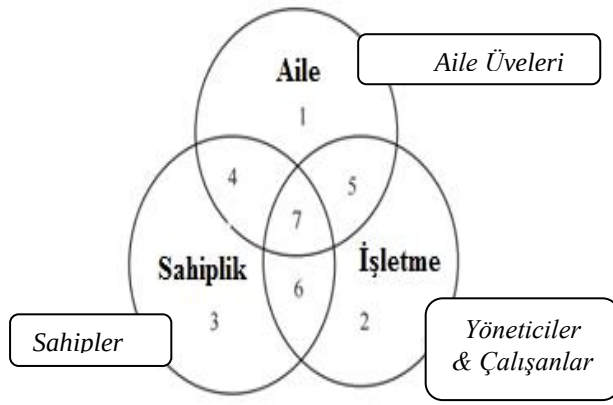
Aile ve iş sistemleri arasındaki temel fark ise dört açıdan kategorize edilmektedir. İlki aile sistemi, üyeleri gönülsüz de olsa duygusal sistemlerdir; işletme ise daha çok üyelerin gönüllü olduğu rasyonel sistemdir. İkincisi, aile sistemi üyelerin sağlığına, gelişmesine ve korunmasına yönelirken, işletme pazarda kârlı bir uyuma yönelmektedir. Üçüncü olarak, aile

üyelerinin davranışları çoğunlukla sadakat ve karşılıklılık ile ilgili normların ışığında değerlendirilirken, iş sistemlerinde çalışanların davranışları, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin sunumuna katkıda bulunma yetenekleri açısından değerlendirilir. Son olarak aile sistemleri aile üyeleri için güvenlik ve güven duygusunu sürdürmek adına değişime dirençli iken, iş sistemleri değişimi büyümenin ve ilerlemenin bir fırsatı olarak görür. Dolayısıyla aile sistem teorisinin, birbirine karşıt iki sistemin iç içe geçmesinden kaynaklanan farklı amaç ve dinamiklerini ele aldığı söylenebilir. Aile duygusal boyutta, işletme ise maddi boyutta çalışmaktadır (Aydiner, 2008: 83). Ailenin işlevi, aile bireylerini koruma, aralarındaki ilişkileri güçlendirme, mesleki gelişimlerini sağlama üzerine bir duygusal destek sistemi olmaktadır. İşletme ise karlılık, maliyet, süreklilik ve rekabet sistemidir. İki sistemin amaçları zaman zaman örtüşür ya da çelişir durumdadır (Ateş, 2003).

İkili sistem modeli her ailenin kalıplaşmış bir etkileşim düzeni, ilişki kurma şekli ve kalıplaşmış rolleri olduğunu varsaymaktadır. Bu bağlamda sözlü ve sözsüz kurallar; açık ya da kapalı bir biçimde aile içi veya dışı ilişkiler oluşur. Temel husus, ailenin bir ortamda doğru olan davranışlarının diğer ortamda uygun olamayacağı ihtimalidir. Dolayısıyla iş ve aile sisteminin rollerinin farklılaşması gerekir. Bu sistemlerden birinde meşru olan kurallar diğer alan için uygun olmayabilir. Bu nedenle rollerin doğrudan aktarılması veya taşınması uygun olmayabilir, ayrıca aile ve işletme sistemleri ayrıştırılabilirse her iki sistem için gereken değişiklikler daha etkili bir biçimde yapılabilecektir. Aile üyelerinin farklılaşma ve gelişme için ayrı olma ile bağlı olma arasındaki duygusal ve davranışsal boyutlarda dengeyi korumaya çalışmaları önemlidir (Yıldız, 2006: 28).

1.2.2. Üç Daire Modeli

Aile işletmelerinde aile ve işletme alt sistemlerine ek olarak mülkiyet alt sistemini de modele dâhil eden üçlü bir yaklaşım geliştirilmiştir (Şekil1.1).



Şekil 1.1 Aile İşletmeleri Üç Daire Modeli

Kaynak: Tagiuri ve Davis, 1996: 200.

Üçlü aile işletmesi modeli, bazı aile üyelerinin ya da aileden olmayan üyelerin mülkiyet hissesine sahip oldukları halde, işletmede görev almamaları veya işletmede çalıştıkları halde mülkiyet hissesine sahip olmamaları nedeniyle geliştirilmiştir. Şekil 1.1. de de görülebileceği gibi üç alt boyutun her birine dâhil olan üyelerin beklentileri ve çıkarları birbirinden farklı olacaktır (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 500) ve bu durum aile işletmeleri için çatışma kaynağı olabilmektedir. Diğer yandan bireyler aynı anda birden fazla gruba ait olabilirler. Dolayısıyla, üç alt sistemin kesişen ve kesişmeyen kısımlarını açıkça tanımlamak; aile işletmesinde hangi bireyin nerede konumlandığını iyi analiz etmek gerekmektedir (Erdirençlebi, 2012: 57). Modelde yer alan üyelerin konumu şu şekildedir (Yıldız, 2006: 29):

1:Aile üyesidir ancak herhangi bir hisseye sahip değildir ve işletmede çalışmamaktadır.

2: Hissedardır; ancak aile üyesi değildir ve işletmede çalışmamaktadır.

3: İşletmede çalışmaktadır, ancak hissesi yoktur ve aile üyesi değildir.

4: Aile üyesidir ve aynı zamanda hissedardır; ancak işletmede çalışmamaktadır.

5: Hissedardır; işletmede çalışmaktadır, ancak aile üyesi değildir.

6: Aile üyesidir; hissedardır ve işletmede çalışmaktadır.

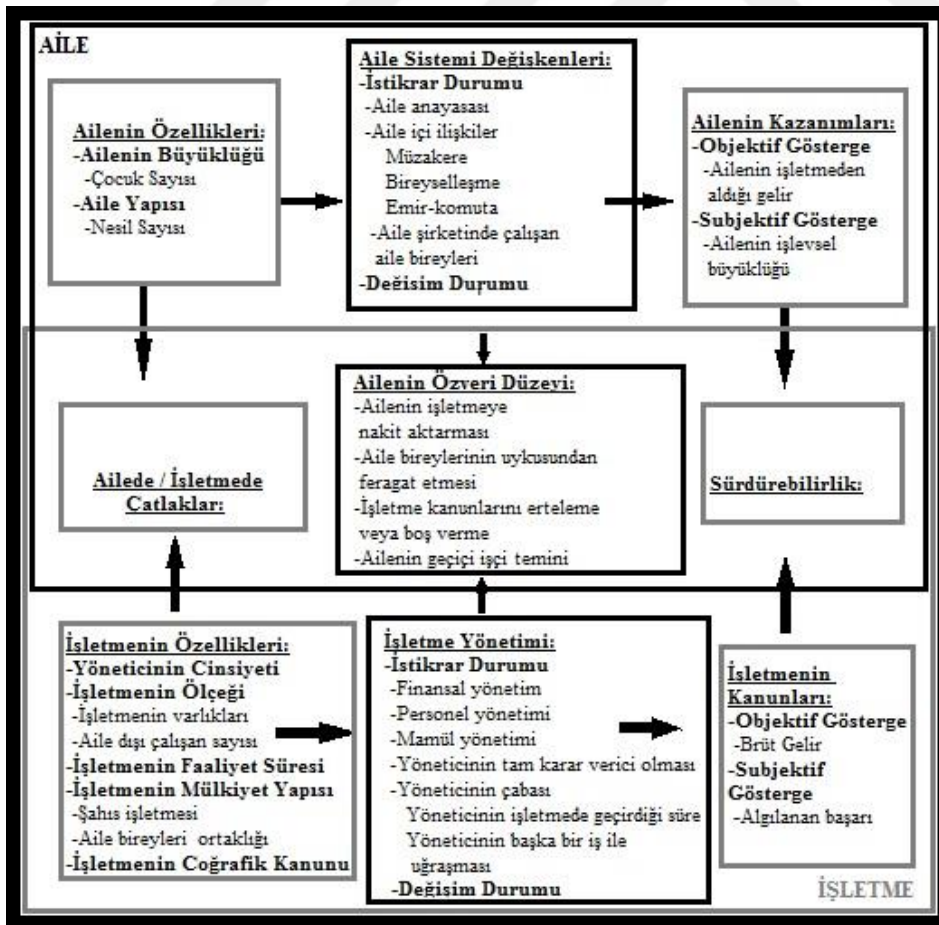
7: Aile üyesidir; hissedar değildir, ancak işletmede çalışmaktadır.

Bu modele çevre faktörünün ilave edildiği dört daire modeli ise aile işletmelerini açık sistem olarak kabul etmektedir. Modelde yer alan alt sistemler, birbirinden farklı rolleri içermektedir: Ailenin üstlendiği roller; mülkiyet hakkı ve hissedarlık; işletmedeki çalışma durumuna göre üstlenilen roller ve yönetim kademesinden kaynaklanan roller (Fındıkçı, 2007). Önceki modellerde olduğu gibi bu modelde de, rollerin açıkça tanımlanması, bireylerin görevlerinin ve sorumlulukların birbirinden ayrılması, aile işletmesinde meydana gelebilecek çatışma ortamı açısından önem arz etmektedir.

1.2.3. Sürdürülebilirlik Modeli

Diğer modellere göre daha esnek bir yapıya sahip ve Stafford vd. (1999) tarafından geliştirilen bu modelin ana noktasını, aile ve işletme sistemlerinin farklı bileşenleri, mevcut kaynakları, sınırları ve süreçleri oluşturmaktadır. Vurgulanan tüm bileşenler, kaynaklar, sınırlar ve süreçler karşılıklı olarak etkileşim içindedir (Şekil 1.2). İşletmenin sahibi olan aileler, işletme ve aile kaynaklarını ayrı ayrı yönetmek yerine bunları birarada yöneterek aile işletmesinin sürekliliğini sağlamaktadırlar (Güleş vd., 2013: 57-58). Dışsal faktörler olarak nitelendirilen çevresel ve sosyal sorumlulukların tüm içsel faktörlerle sentezlenerek iş süreçlerine ve karar alma mekanizmalarına dahil edilmesi sürdürülebilirlik için gereklidir. Bunun için sistem haline gelmeyi ifade eden kurumsallaşma olgusu büyük önem taşımaktadır (Aydın, 2010: 40).

Diğer modellere göre daha esnek bir niteliği olan model, işletmenin başarısını değerlendirirken objektif ve öznel belirleyiciler kullanılır. En sık kullanılan objektif belirleyici finansal başarının farklı ölçümleridir; öznel belirleyiciler ise motivasyon, ödüller, hedefler ve başarıya ilişkin algılardır (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 501)



Şekil 1.2 Aile İşletmeleri Süreklilik Modeli

Kaynak: Stafford vd. (1999, : 204)

1.3. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri

Aile işletmelerine yönelik dinamikler, işletmelerin bulunduğu kültür, sektör, işletmenin yaşı, ürettiği ürün ve hizmet konusu vb. birçok koşuldandır etkilenmektedir. Bununla birlikte aile işletmelerini diğer işletme tiplerinden ayıran ortak bazı özellikler mevcuttur.

Aile işletmesinde işletme ve aile faaliyetlerinin iç içe olması nedeniyle bu işletmelerin vizyonu, misyonu, kurum kültürü, hedefleri, amaçları, planları, sürekliliği, stratejileri diğer işletmelere göre farklılık gösterir. Karar verme süreçlerinde işletmecilik ilke ve kurallarından daha ziyade aile içi dengeler gözetilmektedir. Bu nedenle yükselme, seçim ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetim işlevlerini yerine getirirken işletmecilik ilke ve kurallarını uygulamak zor olabilmektedir (Erdoğan, 2004). Aile bağlarından kaynaklanan duygusallık ile iş ilişkilerinin gereği olan rasyonel davranma, zaman zaman birbiriyle çelişebilir. Aile işletme literatüründe bu tip işletmelerin özellikleri olarak en sık vurgulanan konular şu şekildedir (Günver, 2004: 171):

- Yönetimden kimin sorumlu olacağını belirlemede aile bağları etkilidir. Benzer bir biçimde aile üyesinin işletmedeki statüsü, onun aile içindeki konumunu belirler.
- İşletmenin tanınırlığı aileyle birlikte gelişir.
- Mevcut veya önceki yöneticinin çocukları yönetimde görev alırlar.
- Aile ile işletmenin değerleri özdeşleşir.
- Aile çıkarları ile işletmenin politikaları arasında bağ mevcuttur.

Aile işletmelerinin yaşam dönemleri çok farklı dinamiklerin etkileşimine dayanır ve her dönemin karakteristikleri farklıdır. Aile işletmelerinin ilk dönemi kurucunun/girişimcinin yönettiği birinci nesil aile işletmesi olarak ifade edilmektedir. İkinci dönem büyüyen ve gelişen aile işletmeleri; üçüncü dönem kompleks aile işletmeleri; dördüncü dönem ise kurumsallaşmış aile işletmeleri dönemleri olarak ayrılmaktadır. Her dönemin genel özellikleri ise şu şekildedir (Gümüştekin, 2004: 522-523):

- Nesil Aile İşletmelerinin Özellikleri: İşletme kültürü, strateji ve yönetim politikaları kurucunun ya da girişimcinin belirlediği özellikleri taşır; kararları girişimci alır ve tüm enerjisini ve zamanını işletmeye harcar. Müşterilerle direkt ilişkisi nedeniyle tanınırlık artar.
- Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinin Özellikleri: Çocukların da büyümesiyle, işletme aile birliğinin merkezi haline gelir. Ebeveynler, eğitimini tamamlayan çocukların, işletmede görev alması konusunda isteklidirler. İşletme içinde ise tam olarak biçimselleşmeye geçilememiş ve bazı prosedürler dışında formal sistemler

yerleşmiştir. İşletmenin pazar payı artarken, borçlanma ihtiyacı azalmıştır. Hizmetler ve ürünler tüketici tarafından benimsenir.

- **Kompleks Aile İşletmelerinin Özellikleri:** Bu şekildeki bir aile işletmesinde, birden fazla kuşaktan aile üyesi ve çok sayıda profesyonel çalışan birlikte yer alır. İşletmenin görünümü holding yapısındadır. İşletmenin bir kısmı büyüme evresi özelliklerini gösterirken, bir kısmı kompleks evresi özelliklerini yansıtır. Büyüme süreci eskisi kadar hızlı olmasa da sürmektedir; işletmenin ürün ve hizmetleri piyasada maksimum seviyede alıcı bulmaktadır. İşletmenin borçlanma ihtiyacı düşük; buna karşın borçlanma kapasitesi yüksektir. Yapılan işlere yönelik yazılı prosedürler, iş bölümü, yetki ve sorumluluk ilişkileri gibi konular geliştirilmeye çalışılır. Bu şekilde işler kişisellikten uzaklaştırılır; işletme amaçları daha önemli hale getirilir. İşletme, topluma, devlete, müşterilere ve tedarikçilere karşı sorumluluklar açısından daha duyarlı hale gelir.
- **Kurumsallaşmayı Başaran Aile İşletmelerinin Özellikleri:** Kurumsallaşma aşaması formel sistemlerin kurulduğu ve sürdürüldüğü aşamadır. İş analizleri, yetki ve sorumluluk tanımları, performans değerlendirme, terfi, insan kaynaklarını seçme ve yerleştirme, ücret sistemleri vb. sistemler kurulur. İşletmenin uzun vadeli hedefleri netleştirilir. Misyon belirleme, vizyon geliştirme, strateji ve uzun vadeli planlamayla ilgili çalışmalar yapılır; iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanılır; toplumsal içerikli hedefler gerçekleştirilmeye çalışılır (Ulukan, 2013: 143). Aşağıdaki tabloda işletmenin hayat seyri ile her döneme ilişkin özellikleri bir bütün olarak yer almaktadır (Ateş, 2005: 56).

Tablo 1.1 Aile Şirketlerinde Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri

DÖNEM/ ÖZELLİKLER	Birinci Nesil Aile Şirketleri	Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri	Karmaşık Aile Şirketleri	Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri
Mülkiyet	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında karmaşık
Örgüt Yapısı	Basit merkezi	Basit yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyonel yöneticiler arasında ortak	Aile, profesyonel yöneticiler ve danışmanlardan, aileden oluşan komite
Karar Alma Şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey Yatay	Yatay Dikey Çapraz	Çok boyutlu
Değerler	Aile ve Girişimci Değerleri	Girişimci Değerleri	İş Değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

Kaynak: Horowitz, 1998; akt: Ateş, 2005.

1.4. Aile Şirketlerinin Sürekliliği

Aile işletmeleri tüm dünyada en yaygın işletme formu olduğu kadar en fazla süreklilik sorunu yaşayan işletmelerdir. ABD’de yapılan bir araştırmaya göre yeni kurulan aile şirketlerinin yüzde 40’ı daha ilk beş yılda, geri kalanların yüzde 66’sı birinci kuşakta yok olmakta veya el değiştirmektedir. Diğer bir ifadeyle ikinci kuşağa kadar yaşayabilen aile işletmeleri oranı yüzde 20’yi bulamamakta; bunun da ancak yüzde 17’si üçüncü kuşağa kadar ulaşabilmektedir. Bu oran birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 aile işletmesinin sadece 3.4’ünün üçüncü kuşağa kadar yaşamını sürdürdüğünü göstermektedir (Günver, 2004: 170). Aile işletmelerinin hangi çevre koşullarında faaliyet gösterdiği, stratejik davranıp davranmadıkları, ne tür bir teknoloji kullandıkları, işletmenin nasıl yapılandığı ve bir kültür oluşturulup oluşturulmadığı konuları önemli sorunlar olarak belirtilse de, asıl sorun işletmeyi yönetenlerin kişilik ve yaklaşımları ile benimsedikleri yönetim tarzlarından kaynaklanmaktadır (Ulukan, 2013: 145).

Süreklilik kavramı ile kastedilen aile üyelerinin ve belirli düzeylerdeki çalışanların kişisel süreklilikleri olarak değil, aile işletmesinin kurumsal düzeydeki sürekliliğidir. Aile işletmelerinin sürekliliğini olumsuz yönde etkileyen en önemli nedenler aile dinamikleri ve iş dinamiklerinin çatışmasıdır. Türkiye’deki aile işletmeleri ile ilgili yapılan çalışmalarda mülkiyet ve yönetim kontrolü ile kuşaklar arasındaki kavgaların; güç ve otoritenin başarılı devredilememesinin ve iş ve aile ilişkilerini düzenleyecek kurumsal yapı ve sistemlerin eksikliğinin, sürekliliği engelleyen unsurlar olarak öne çıktığı görülmektedir (Aydın, 2011: 49). Ancak aile işletmelerinde aile üyeleri ya da kuşaklar arası ihtilaflar dışında önemli konularda kırılganlık olduğu da belirtilmektedir. Pazardaki değişen koşullara ve şartlara uyum yetersizlikleri; araştırma ve geliştirmeye yetersiz kaynak ayırımı; maliyet kontrolünün yetersizliği; yönetim uygulamalarında eksiklikler öne çıkan sorunlar niteliğindedir. Avrupa’da yapılan çalışmalarda da, KOBİ özellikli aile işletmelerinin kendi ulusal pazarlarında kalarak sürekli olmaya çalıştıkları, oysa küreselleşmenin arası uluslar pazarlara açılmayı gerektirdiği vurgulanmaktadır (Güney, 2007: 111).

Drozdow’a göre (1998: 339) tüm işletmeler, zamanla, kendilerini tanımlayan, özlerini oluşturan bir dizi özellik ya da tutum geliştirirler. Bu nitelikler, süreklilik ile ilgili tartışmalarda öne çıkan özelliklerdir. Aile üyesi veya aile üyesi olmayan yöneticiler, bunları süreklilik için korunması gereken özellikler olarak dikkate alırlar. Bu özellikler arasında strateji, sahiplik, işletmenin liderliği, aile bağlılığı, işletmenin kültürü, misyon süreklilik niyeti açısından diğerlerine göre daha açıklayıcı bulunmakta, karar vericiler ve dışarıdan

destek verecek uzmanların, süreklilikle ilgili olarak bu unsurların her birini ayrı olarak ele alıp odaklanmaları gerekliliğine dikkat çekilmektedir.

Carlock ve Ward (2001: 16) ise aile işletmelerine süreklilik ve stratejik planlamayı birlikte geliştirmeyi önermekte ve bu konuda yapılacakları detaylı bir biçimde aktarmaktadırlar (Tablo 1.2).

Tablo 1.2 Aile ve İşletme Planlamasının Amaçları

AİLE İŞLETMESİ SÜREKLİLİK PLAN İÇERİĞİ
<i>Aile Bağlılığını Sağlama</i> ■ Ailenin işletmeye bağlılığını keşfetmesine yardımcı olmak ■ Temel aile değerlerini tanımlamak ■ Aile işletmesinin felsefesini desteklemek ■ Aile vizyonu geliştirmek
<i>Aile Katılımını Cesaretlendirmek</i> ■ Adil olabilmek için çatışmaların kaynaklarını ve doğasını anlamak ■ Aile toplantılarının ve aile anlaşmalarını geliştirmenin önemini kavramak
<i>Aile Yönetici ve Liderlerinin Gelecek Kuşaklarını Hazırlamak</i> ■ İşletme yaşam seyrinin kariyerleri ve yönetim geçişlerini nasıl etkilediğini bilmek ■ Yeni nesil aile üyelerini işletme ve aile liderliği rollerine hazırlamakla ilgili zorlukları anlamak ■ Kariyer deneyimlerini destekleyecek sistemleri geliştirmek
<i>Etkili Olabilecek İşletme Sahiplerinin Geliştirilmesi</i> ■ Yaşam döngüsünün sahiplik geçişlerini nasıl etkilediğini öğrenmek ■ Gelecekteki sahiplik yapılarının seçimini düşünmek ■ Yetenekli sahiplerin gelişimini destekleyecek sistemleri geliştirmek ■ Finansal ihtiyaçları, veraset ve intikal vergisi ve gelecekteki mülkiyet edinim kararlarını içeren miras planlarını hazırlamak ■ Etkili aile ve işletme yönetim sistemi geliştirmek
İŞLETME STRATEJİK PLAN İÇERİĞİ
<i>Firmanın Stratejik Potansiyelini Değerlendirme</i> ■ Firmanın finans, pazarlama ve organizasyondaki iç yeteneklerini değerlendirmek ■ Gelecekteki fırsat ve tehditleri etkileyecek dış çevre güçlerini kavramak ■ Firmanın bulunduğu sektör ve pazarlarını analiz etmek ■ Firmanın stratejik potansiyelini belirlemek
<i>Muhtemel İş Stratejilerini Keşfetmek</i> ■ İşletmeyi yenilemeyi, yeniden formüle etmeyi veya canlandırmayı keşfetmek ■ Firma için olası iş stratejilerini değerlendirmek ■ Bir iş stratejisi seçimini etkileyen faktörleri tanımlama ■ Bir iş stratejisi geliştirirken aile işletmesinin benzersiz güçlerinden yararlanılmalıdır
<i>Stratejik ve Yeniden Yatırım Kararlarını Kesinleştirme</i> ■ Planlama çakışmalarını tanımlayabilmek için aile işletmesi yeniden yatırım matrisini uygulamak ■ Yatırım kararları alırken iş ve aile taleplerini dengelenmeli ■ Yatırım kararları üzerine aile bağlılığının etkisine değer vermek

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL SAHİPLİK VE AİLE İŞLETMELERİ

2.1. Duygu ve Duygusal Sahiplik Kavramları

Aile işletmelerinin sürekliliği, ister çalışan ister sahip olsun gelecek aile üyesi kuşaklarının işletmeye aidiyet duymalarıyla yakından ilişkilidir. Sonraki kuşakların işletmeye bağlılığı, etkili ve sorunsuz bir biçimde liderlik devrinin gerçekleşmesinin önemli unsurlarından biridir (Björnberg ve Nicholson, 2012: 374). Aile işletmelerinin sürekliliği ile ilgili yapılan araştırmalar, bu işletmelerin kuruluş ve gelişme süreçlerinde işletmecilik uygulamaları açısından belirli sistemlerin ve stratejilerin oluşturulmasının bir gereklilik olduğunu, ancak bunun yeterli olmadığını göstermektedir. Bu işletmeleri diğer işletme tiplerinden ayıran en önemli özelliğin, aile üyelerinin işletmeye kendilerini adanmaları olduğuna; kuşak temsilcilerinin hisse sahipliğinin ötesinde bir sahiplik algısına sahip olmalarının önemine dikkat çekilmektedir. Özellikle kuşaklararası geçişlerde aile işletmelerinin hayat seyrini olumsuz etkileyen en önemli neden, kuşak temsilcilerinin kendilerini işletmeye tam olarak adayamamaları, kurucular kadar işletmeyle özdeşleşememeleridir. Bu durum duygusal sahiplik kavramının aile işletmeleri literatüründe giderek daha fazla ilgi görmesine yol açmıştır.

Duygular, bireyin gerek iç çevresinden gerek dış çevresinden gelen uyarılar karşısında öncelikle içsel olarak ortaya çıkan, daha sonra bireyin beden ifadesini, duruşunu ve davranışını etkileyen durumlar ve yapılandırılmış hislerdir. Bu tanıma göre, bireyin davranışlarının temelinde duygular yatmakta ve duygular davranışları yönlendirmektedir. Duygular düşünsel özellikleri anlatmaları bakımından bilişsel, vücut ile ilgili bileşenleri göz önüne alındığında biyolojik, duyguların eyleme dönüşmesi bakımından incelendiğinde ise davranışsaldır. İşlevleri, bireyi harekete geçirmek için hazırlamak, gelecek davranışları şekillendirmek ve sosyal ilişkilerin düzenlenmesine yardımcı olmak şeklinde özetlenebilir (Akçay ve Çoruk, 2012: 5).

Duygularımız, düşünmek ve planlamak, uzak bir hedefe hazırlanmayı devam ettirmek, sorunları çözmek gibi yeteneklerimizi engellediği ya da güçlendirdiği ölçüde, doğuştan gelen zihinsel yetilerimizi kullanma kapasitemizin sınırlarını çizerek hayatta neler yapabileceğimizi belirler (Demir, 2013: 20). Duygulara yönelik üç farklı kuramsal görüş ortaya atılmıştır: Evrensel, bilişsel ve sosyo-kültürel görüş. Duyguların her kültürde aynı anlamlandırıldığı ve duyguların doğuştan var olduğu düşüncesinin temelini oluşturan biyolojik yönelimli yaklaşımlar, insanlardaki temel duyguların evrensel olduğunu; dolayısıyla duyguların zamana,

sosyal çevreye göre değişmezliğini iddia eder. Bilişsel değerlendirme teorilerinin temelinde ise insanların hayal ettikleri, hatırladıkları ya da o anda yaşadıkları durumu veya olayları bilişsel olarak değerlendirmesinin, duyguların oluşmasında ve farklılaşmasında merkez bir rol oynadığı fikri yatmaktadır. Diğer yandan kültürel yaklaşımda benlik kavramı, kültürün duyguyu etkilemesinde aracı bir rol oynamaktadır. Belirli bir kültürde yapılandırılmış benlik, duygusal ilişkilerin yer aldığı sosyal durumların ve ilişkilerin değerlendirmelerini etkilemektedir. Bağımsız benlik yapısı özelliği gösteren kültürlerde; birey kendisini sosyal bağlamdan ayrı olarak düşünmekte; kendi amaçlarını ön planda tutmakta ve yeteneklerine önem vermektedir. Bu kültürlerdeki bireyler daha çok öfke; engellenme gibi ego merkezli duyguları daha çok deneyimlerken, bağımlı benlik yapısındaki kültürlerde ise birey kendini sosyal bağlamla ilişkili görür; kendi amaçlarından çok grubun amaçlarını destekler ve dışsal atıflara daha çok önem verir. Bu kültürlerdeki bireyler utanç; suçluluk gibi diğeri odaklı sosyal duyguları daha çok yaşar. Bu ayırım bireyci ve toplulukçu kültür içinde bireylerin duygusal yaşantılarının değiştiğini göstermektedir. Toplulukçu kültürlerde yaşayan bireylerin genel olarak duygu yaşantıları, bireyin ait olduğu gruplar veya sosyal ilişkilere göre şekillenmektedir; bireyci kültürlerde ise duygular ağırlıklı bir şekilde bireyin iç dünyasıyla, özneliliğiyle ilişkilidir. Kültürel yaklaşım özetle, duygusal deneyim ve ifadenin kültürün önemli bir parçası olduğunu ve kültürün insanlara duyguları nerede ve ne zaman ifade edilmesi gerektiğini, hangi duyguyu yansıtacağını belirlediğini vurgulamaktadır (Özbayrak, 2006).

Sahiplik ise sahip olunan nesneyi sahiplenme hakkı, bu nesneyle ilgili bilgiye erişim hakkı ve bu nesne üzerindeki kontrol hakkı olmak üzere, üç temel hak üzerinden tanımlanmaktadır. Bu haklar bireyin hedef nesneye karşı sahiplenme hissi geliştirmesini sağlar. Sahiplik, genelde bir objeye yönelik olsa da; fikirler, sanatsal yapıtlar ve diğer insanlar gibi fiziksel olmayan varlıklara karşı da hissedilebilir. Bilim adamlarının fikir veya buluşları sahiplenmeleri konusunda aralarında yaşanan çatışmalar buna örnek olarak verilebilir. Sahip olmanın olumlu ve canlandırıcı etkisi vardır; sahiplik durumunun kaybı, kişiliğimiz üzerinde daraltıcı etkiye sahiptir ve yoksunluk duygusuna yol açar. Araştırmalar, (1) sahiplik duygusunun insani koşulların bir parçası olduğunu; (2) insanların maddi ve maddi olmayan, çeşitli objelere karşı sahip olma duygusunu geliştirdiğini ve (3) sahiplik duygusunun önemli davranışsal, duygusal ve psikolojik sonuçları olduğunu göstermektedir (Pierce, 2001: 299).

Sahiplik olgusu aile işletmeleri için giderek önem kazanan bir konudur. Yasal sahiplik, sahipliğin bilişsel yönünü; psikolojik sahiplik ise duygusal yönünü temsil etmektedir. Bu iki

düzey birbirinden bağımsız değildir, bilişsel temeldeki sahiplik olgusu sahiplik psikolojisini harekete geçirebilmektedir; sahipliğin duygusal yönünü oluşturan bu durum, kişinin obje ile olan ilişkisinin de devamını sağlamaktadır (Uçar, 2017). Aile işletmeleri literatüründe bir süredir sahipliğin psikolojik ve duygusal yönlerine odaklanan çalışmaların sayısının arttığı görülmektedir. Bunun nedeni, aile işletmelerin sürekliliğinde rasyonel temelli düzenlemelerin yeterli olmaması; özellikle işletmeyi geleceğe taşıyacak olan sonraki kuşakların işletmeye duygusal bağlılığının önemli görülmesidir (Aydın, 2010). Kuşakların zamanla işletmeye ilgisinin zayıflaması, işletmelerin sürekliliğinde en önemli sorunlardan biridir.

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

2.1.1. Psikolojik Sahiplik

Duygusal sahipliğin alt boyutlarından biri olan psikolojik sahiplenmenin özü, psikolojik olarak bir nesneye bağlı olma durumudur. Nesne kişi için psikolojik anlam kazandığında “bana ait” niteliği kazanır ve hedef nesne, kimliğin bir parçası haline gelir (Pierce vd. 2001: 299). Sahiplenme maddi ve parasal olgulara yönelik olabileceği gibi, parasal olmayan değerlere, örgüte, işe, çalışma alanına, araç ve gereçlere, fikirlere, ekip üyeliğine yönelik de olabilir (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014: 9). Çalışanları örgüte bağlayan psikolojik unsurları açıklama potansiyeli nedeniyle, örgütsel davranış literatüründe son dönemde sıklıkla karşılaşılan psikolojik sahiplik olgusunun kökeni üç temel güdüye dayandırılmaktadır (Hoeness ve Kamal, 2015: 9): (1) Etkililik ve etkinlik, (2) Öz kimlik ve (3) Aidiyet (bir alana/mekana sahip olmak).

Etkililik ve etkinlik: Yarar ve etki olarak da belirtilen bu güdü ile kişide mülkiyet sahipliği olgusunun var olması, hem kendisine kişisel yarar sağlar; hem de çevre üzerinde hakimiyet sağlayacağından bireye dışsal tatmin sağlar (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014: 9). Diğer yandan bireyler, değişiklik yapma ve çevrelerini etkileme inisiyatifine sahiptirler ve bunlar üzerinde kontrol sahibidirler. Örneğin, kişinin odasını yeniden dekore etmesi, sahip olduğu otomobili kişiselleştirmesi gibi eylemlerde, değişim kişinin kontrolündedir ve kişisel eylemleriyle gerçekleşir. Bu durum hem bir iç tatmin yaratır; hem de bazı sonuçların elde edilmesiyle dış tatmine yol açar. Aile işletmesinin, kuşak

temsilcilerine kendilerini etkili hissetmelerini sağlayacak fırsatlar sunması önemlidir. Aile de işletmelerin değişikliklerin yapılması ve örgütün gelecekteki yönünü etkileme isteği, bazı aile üyelerinin işletmenin psikolojik sahipliğini üstlenmesine yol açabilir (Hoeness ve Kamal, 2015: 9).

Öz-kimlik boyutu ise kişiselleştirmenin sembolik ifadesidir. Bireyler kendilerini sahip olduklarına atfettikleri anlamlarla ve bunların etkileşimleri aracılığıyla tanımlar, sürdürür, genişletir, değiştirirler. Zenginliğini göstermek için bir spor araba satın alma; kişisel bir tarza sahip olduğunu göstermek için eşsiz bir giyim stili geliştirme gibi. Dolayısıyla insanlar kendilerini tanımlamak, kendi kimliklerini başkalarına ifade edebilmek ve zaman içinde kendi devamlılığını sağlamak amacıyla sahipliği kullanmaktadırlar (Hoeness ve Kamal, 2015: 10). Sahiplik aynı zamanda bireylerin diğer bireylere karşı öz kimliklerini tanımlamalarına olanak verir. Zira bireyin sahip oldukları, toplum içindeki yerinin de belirleyicisidir (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014).

Aidiyet güdüsü ise bireylerin belirli bir alana sahip olmasıdır ve insan ruhunun temel bir ihtiyacıdır. Bir yere yerleştirmiş o yer bizim için bir nesne değil bir parçamız haline gelmektedir. Bu nedenle insanlar, “ev/yuva” hissi yaratabilecek nesnelere önemli ölçüde enerji ve zaman harcarlar ve sahiplik aracılığıyla aidiyet güdülerini tatmin ederler (Pierce vd. 2001: 300). Birey ve mekan arasında ait olma duygusunun harekete geçirdiği bir etkileşim söz konusudur. Bireyin kendini bir mekana ait hissetmesi, fiziksel aktivitelerden ziyade ait olunan mekanın kültürel dokusuyla ve kimlik referanslarıyla ilişkilidir. Birey sahip olduğu aidiyet bağlarını güçlendiren mekanları seçerek, kimliğinin toplumsal görünümünü ele vermektedir (Alptekin, 2011).

İnsanın doğasında, sahip olduklarına iyi bakmak, korumak ve sürekliliğini sağlamak vardır. Psikolojik sahiplik üzerine yapılan araştırmaların sonuçları, yaygın olarak psikolojik sahiplik duygusu olan kişilerin, sahip olma hedeflerine yönelik endişe ve sorumluluk duygusu yaşadıklarını ve bu nedenle onlarla ilgilenme ihtiyacının arttığını göstermektedir (Hoeness ve Kamal, 2015: 10). Bu nedenle sorumluluk ve psikolojik sahiplik arasında karşılıklı bir ilişki olduğunu öne sürmek mümkündür. Sahiplik hissinin sorumluluk hissini doğurabileceği gibi, sorumluluk da sahipliğin ortaya çıkmasında önemli bir etken olabilmektedir. Usta-çırak ilişkisi bu duruma örnek olarak verilebilir. Çırağını geliştirme sorumluluğunu hisseden usta; zamanını, enerjisini, duygularını ve hatta kendi değerlerini çırağına aktarmakta ve zamanla diğer kişiyi “kendi çırağı” olarak düşünmeye başlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, usta çırağına yönelik psikolojik sahiplik hissi geliştirmekte ve çırağında kendini görmektedir (Yeşil vd., 2015).

2.1.2. Sosyal Kimlik

Duygusal sahipliğin ikinci boyutu sosyal kimliktir. Bireylerin, gruplara ayrılma ve kendi grubunu diğer gruplardan daha üstün olarak algılama yönünde bir eğilim vardır. Olumlu bir öz değerlendirme güdüsüyle üyesi oldukları grubu diğer gruplardan daha üstün görerek onunla sıkı sıkıya özdeşleşirler. Sosyal Kimlik Teorisi bu ilişkiyi açıklamaktadır. 1970'lerin ortalarında Tajfel ve Turner tarafından geliştirilmiş olan Sosyal Kimlik Kuramı, grup üyeliğini, grup süreçlerini ve gruplararası ilişkileri ele alan bir sosyal psikoloji kuramıdır. Sosyal kimlik, bireyin, kendisi için duygusal ve anlamlı olan bir sosyal gruba üyeliğine ilişkin bilgisidir; benlik kavramının grup üyeliğinden doğan parçasıdır (Demirtaş, 2003). Kişinin bir grupla kendini tanımlaması, grup üyeliğinin farkında olması, buna değer vermesi ve buna duygusal olarak yatırım yapmasını gerektirmektedir (Deephhouse ve Jaskiewicz, 2013: 341). Bu olgu, kişi-örgüt ilişkisi için de geçerlidir. Çalışan örgütüyle olan etkileşiminden tatmin oldukça, örgüt bireyin kişiliğinin bir parçası haline gelir; kendi değerleriyle örgütün değerlerinin birbirine uyumlu olduğunu hissettiğinde, örgütteki üyeliğini devam ettirmek motivasyonuna sahip olur. Sahiplenmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan bu durum, bireyin daha sonra örgüt içerisinde başka sahiplikler arama güdüsü haline gelir (Ötken, 2015: 118).

Bir aile işletmesinde ise aile üyeleri işletmedeki üyeliklerinin, aileden olmayan çalışanlardan ya da aile işletmesi olmayan işletmelerde olduğundan daha fazla farkındadırlar. Bunun nedeni aile işletmesinin ailenin kimliğinin bir parçası olması ve aile tanımının algılanan derinliğidir. Diğer bir ifadeyle aile, bireyin kendini tanımlamasında sürekli ve temel unsurdur. Bir aile işletmesi ailenin hayatında önemli bir rol oynar, çünkü aile üyeleri resmi veya gayri resmi olarak kurulduğu günden beri bir aile işletmesinin içinde yer alır. Aile üyeleri işletmeye aktif olarak katılmasalar da işletmeyle büyüdükleri için üyelik farkındalıkları güçlüdür. İşletmeyle ilgili hikâyeler duyarlar, işletme kimliği ile ilgili ipuçlarının farkına varırlar ve giderek bu durum üyenin kişisel biyografisinin, tarihinin ve kimliğinin ayrılmaz bir parçası haline gelir. Ailenin adının işletmenin isminde yer alması, aile ruhunun bir göstergesidir. Bu durum, işletme kimliğiyle aile üyelerinin kimliği arasındaki ilişki sembolik bir nitelik taşıdığından, kurumsal itibarı güçlendirmek için aile üyelerinin motivasyonunu arttırmaktadır (Deephhouse ve Jaskiewicz, 2013: 341).

2.1.3. Duyuşsal örgütsel bağlılık

Örgütle özdeşleşmenin önemli bir boyutu olan duyuşsal (affective) bağlılık, aynı zamanda duygusal sahiplenmenin de bir parçasıdır; çalışanların gönüllü olarak örgütlerine bağlılık arzusu duymalarını ifade eder. Duyuşsal bağlılık, örgütün misyonu kendi kişisel değerleriyle örtüştüğünde, örgütte kalma ihtimali daha güçlü olan çalışanların kimliğiyle ilişkilidir. Bireyin

örgütle ilişkili kendine yönelik algısını ifade eden sosyal kimliğin aksine, duyuşsal bağlılık çalışanın örgütünde ne kadar mutlu olduğunu anlatır (Hoeness ve Kamal, 2015: 12). Duyuşsal bağlılık, kişinin hissi olarak örgüte bağlanmasını, örgütle özdeşleşmesini ve kendi istek ve tercihleriyle örgütte kalmasını ifade etmektedir (Özutku, 2008).

2.2. Aile işletmelerinde Duygusal Sahiplik Üzerine Bazı Araştırmaların Sonuçları

Aile işletmelerinin süreklilik sorunsalına yönelik ilgi giderek büyümesine rağmen, gelecekteki kuşak temsilcilerinin aile işletmesiyle ilişkisini karakterize eden psikolojik unsurlara yönelik sistematik araştırmaların eksikliği göze çarpmaktadır. Bu konuda psikolojik sahiplik ile ilgili çalışmaların tarihi de yenidir. Son dönemde aile işletmelerinde duygular ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkilere yönelik görgül araştırmaların artmasıyla, iş ve sahiplik süreçlerine duyguların dahil edilmesine dikkat çekilmekte ve duygusal sermaye, duygusal sahiplik, duygusal getiriler ve maliyetler, duygusal değer, aile ve işletmenin duygusal bağlılığı, sosyo-duygusal zenginlik gibi çeşitli yapıların çalışılması önerilmektedir (Labaki vd., 2013: 734).

Duygusal sahiplik konusuyla ilgili en sık referans alan çalışmalardan biri de Björnberg ve Nicholson (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazarlar, işletme ve genç kuşaklar arasındaki ilişkinin öncüllerinin neler olduğuna yönelik bir tartışma geliştirmişlerdir. Aile dinamiklerinin bu ilişkiyi nasıl etkilediğine; ilişkiyi daha güçlü kılan zayıflatan unsurlara ve ilişkiyi güçlendirici eylemlerin ne olduğuna odaklanmışlardır. Buradan hareketle, aile işletmelerinde rol ve ilişkilerdeki çatışma dinamiklerini incelerken duygusal sahipliğin faydalı bir bakış açısı sunduğu belirtilmektedir. Aslında yazarların konuya yönelik analizlerinin temelini daha önce yaptıkları bir araştırma oluşturmuştur. 2008 yılında yayınladıkları “Emotional Ownership The Critical Pathway Between the Next Generation and the Family Firm” isimli raporda, 67 ülkede 600 gelecek kuşak temsilcisinin katıldığı bir araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Sekiz önermelik kısa bir ölçek kullanarak yapılan araştırmanın sonuçlarına göre duygusal sahiplik ile ilgili görülen faktörleri (örn: Büyük aileler, yüksek yaşam tatmini, sağlıklı aile ortamı, yaş, cinsiyet..), zayıf ilgisi olan faktörleri (resmi toplantılar, sahiplik çatışması, işletme içinde erkek aile üyelerinin istihdamına öncelik) ve nötr faktörleri (örn: Algılanan işletme performansı, işletmeye yönelik olumsuz duygular, firma yaşı..) belirlemişlerdir (Björnberg ve Nicholson, 2008).

Hoeness ve Kamal (2015) tarafından yapılan yakın tarihli araştırmada da, sahip ve diğer aile üyesi çalışanların işletmeye yönelik duygusal sahiplik hislerinin, işletmedeki roller ve sonraki ilişkilerdeki çatışmaların oluşumunu ve yoğunluğunu etkilediği bulunmuştur. Bu durumu, aile ve işletme ile ilgili rolleri ayıran kuralların varlığı; uzlaşa sağlayanların olması;

güçlü aile bağları; aile üyeleri arasında güven; yaşlılara saygı gibi kültürel faktörler etkileyebilmektedir.

Türkiye’de yapılan tez çalışmaları arasında sadece bir doktora tezinde aile işletmelerinin sürekliliğinde duygusal sahipliğin doğrudan ele alındığı görülmektedir. Aydın (2010) tarafından yazılan bu tezin araştırma kısmında, kıdemli olarak nitelendirilen 1930 yılından önce kurulmuş 60 aile işletmesinde nicel bir araştırma yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre toplumsal (sosyo-kültürel) özellikler, duygusal sahipliği geliştirmektedir. Bunun yanında medeni durumu, aile içi sohbetler, bireyin işletmeye katılımına ilişkin beklentilerin yoğunluğu, aile işletmesinin ekonomik göstergeleri ve sektörel durumu, katılımcıların yaşam standartları, eğitim programları ve hayatlarından memnuniyet derecesi, aile üyelerinin sonraki kuşağın kariyerine ilişkin düşünceleri duygusal sahipliğin oluşmasında etkilidir. Yazar, aile işletmelerinin kurumsallaşma boşluklarını duygusal sahiplik olgusunun doldurduğunu; gerçekleştirilen tüm rasyonel düzenlemelere rağmen işletmede yaşanabilecek çözümler, parçalanmalar, el değiştirmelerin, işletmeyi geleceğe taşıyacak sonraki kuşaklarda duygusal sahiplik olgusunun yaratılamamış olmasını gösterdiğini savunmaktadır (Aydın, 2010: 104).

Duygusal sahiplik ile aile işletmeleri sürekliliği ilişkisine vurgu yapan bir makale çalışmasında ise Türkiye’de kurulan ilk özel maden şirketleri kapsamında incelenen şirket örneğinde, kardeşler çatışmasının sürekliliği olumsuz etkilediği ve bu tür çatışmaların duygusal sahipliğin gelişmesiyle engellenebileceği belirtilmektedir (Allahverdi ve Yıldırım, 2013).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK VE UKRAYNALI AİLE İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL SAHİPLİK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Duygusal ya da psikolojik sahiplik olgusu literatürde yeni gelişen araştırma konuları arasındadır. Konuyla ilgili görgül araştırmaların 2000’li yıllarda ele alınmaya başladığı söylenebilir. Bu çalışmaların önemli bir kısmı psikolojik sahiplik ölçekleri kullanılarak gerçekleştirilmiş nicel araştırmalara dayanmaktadır. Konuya yönelik nitel araştırmaların sayısı ise oldukça sınırlıdır. Aile işletmelerinin karmaşık dinamiği ve sahiplik olgusunun duygusal içeriği nedeniyle konunun daha derinlemesine anlaşılmasına ihtiyaç vardır. Dolayısıyla duygusal sahiplik konusuna odaklanan araştırmaların sayısının artmasının ve özellikle nitel verilerle olguya yüklenen anlamları veya algılamaların detaylı bir biçimde ele alınması, aile işletmeleri süreklilik sorunsalı ile ilgili tartışmalara katkı sağlayabilir.

Diğer yandan duygusal sahipliğin içeriğinin, bulunulan sosyo-kültürel özelliklerle ilişkisi sıklıkla vurgulanmaktadır. Bunun nedeni, ekonomik olduğu kadar, sosyo-kültürel karakteristikler içeren aile işletmeleri dinamiklerinin, ülkeden ülkeye farklılık gösterme ihtimalidir. Aile işletmeleri literatürünün ve eğitim süreçlerinin gelişebilmesi için farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren aile işletmelerine yönelik bilgilere ihtiyaç olduğu araştırmacılar tarafından da vurgulanmaktadır (De Massis ve Kotlar, 2014).

Bu araştırmada Ukrayna ve Türk aile işletmelerindeki kuşak temsilcilerinin duygusal sahiplik ile ilgili algılamaları ele alınmıştır. Tezin yazarının kendi ülkesi olan Ukrayna’daki aile işletmeleri ile eğitimini sürdürdüğü Türkiye’deki bazı aile işletmelerini karşılaştırdığı araştırmanın sonuçlarının, duygusal sahiplik konusunun anlaşılmasına bazı ipuçları sunacağı düşünülmektedir.

Diğer yandan Türkiye ve Ukrayna’nın son dönemde ilişkileri giderek gelişmektedir. 2016 yılı itibarıyla iki ülkenin karşılıklı ticaretlerinin hacmi 3,8 milyar doları bulmuştur³. Nisan 2018 yılında gerçekleştirilen Türkiye-Ukrayna Ekonomik İşbirliği Yuvarlak Masa Toplantısında taraflar, karşılıklı ilişkilerinin daha fazla geliştirileceği sinyalini vermişlerdir. Yaşanan bu gelişmeler, iki ülkenin ekonomik ve sosyal özelliklerinin, iş yapma kültürünün karşılıklı olarak daha iyi anlaşılmasına ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın detaylarına geçmeden önce iki ülkedeki aile işletmelerine yönelik bazı genel bilgilerin verilmesi faydalı olacaktır. Ukrayna’da, asırlık aile işletmesi geleneği

³ <https://deik.org.tr/basin-aciklamalari-turkiye-ukrayna-ekonomik-iliskilerinde-yeni-donem> (erişim tarihi: 01.02.2019).

olmasına rağmen, 1917'den sonra Sovyet iktidarının gelişiyile birlikte, aile işletmeleri neredeyse tamamen yok edilmiş ve aile işletmesi kültürü ve deneyimi kaybedilmiştir. Son yıllarda devlet aracılığıyla, kaybedilen beceri ve geleneklerin yeniden yaratılmaya çalışıldığı söylenebilir⁴. Bununla birlikte hükümet, özel sektörün teşvik edilmesi veya cesaretlendirilmesi konusundaki sosyal politikaları henüz tam olarak oluşturamamıştır. Ukrayna'daki aile işletmelerinin % 44'ü hizmet sektöründe, % 25'i ticaret, % 21'i inşaat ve imalat, % 10'u ise tarımda faaliyet göstermektedir. Bu oranlar belirli sektörlerle girmenin daha kolay olmasıyla ilişkili görülebilir. Ayrıca aile işletmeleri sadece yerel pazarlarda değil, bölgesel ve uluslararası pazarlarda da faaliyet gösterebilmektedir. Ukraynalı aile işletmelerinin ilişkili olduğu uluslararası pazar ise ağırlıklı olarak Avrupa pazarıdır (Simkina, 2013).

Türkiye'de ise küçük ve orta ölçekli işletmelerin % 95'ini aile işletmeleri oluşturmakta; büyük işletmelerin geçmişi bile ancak 60-70 yıl kadar geriye gitmektedir. 100. yılını tamamlamış şirketler ise genellikle küçük ölçeklerde kalmış, büyümemişlerdir. Türkiye'de altıncı ve yedinci kuşağa devreden aile işletmesi sayısı çok sınırlıdır. Türkiye'de aile işletmelerinin yaşam süresinin kısıtlı olmasının nedenlerinden biri, sonraki kuşağa devirde çocukların farklı istek ve arzuları olması ve devir sürecini zorlaştırmasıdır (Özcan, 2015; akt. Köylü, 2018). Türkiye'de son yıllardaki verilere bakıldığında, aile işletmelerinin %38'inin ilk kuşakta, %47'sinin ikinci, %13'ünün üçüncü ve %2'sinin dördüncü ve daha sonraki kuşaklardan aile bireylerine ait olduğu görülmektedir. Aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıklar genellikle yönetimdeki konumları, kâr ve miras dağılımı ile ilgilidir. Buna bağlı olarak aile içinde güvenin zedelenmesiyle işletmenin karar alma süreçlerinin yavaşlaması, kişisel egoların ön plana çıkması nedeniyle şirketin menfaatine olan kararların alınamaması, kurum stratejisine odaklanılamaması, önemsiz konulara çok zaman harcanması vb. sorunlar aile şirketlerinin faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Deloitte ve TAİDER Aile İşletmeleri Derneği Raporu, 2016).

⁴ <http://director.com.ua/upravlenie/semiinyi-biznes> (erişim tarihi: 12.02.2018).

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma nitel tasarıma göre yürütülmüştür. Nitel araştırmalar gözlem, görüşme, doküman analizi gibi yöntemlerle toplanan nitel verilerin analiziyle olguların doğal ortamında gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürece dayanır. Bu tür araştırmalarda elde edilen sonuçlar genellemekle birlikte, ele alınan olguya yönelik açıklayıcı bir bakış açısı sunar (Topsakal vd., 2013: 550). Araştırma 5 Türk ve 5 Ukraynalı aile işletmesinden oluşan sınırlı bir örnekleme gerçekleştirilmiş ve görüşmeler kuşak temsilcileriyle yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Türk ve Ukraynalı aile işletmelerinde farklı kuşakları temsil eden aile üyelerinin duygusal sahiplik ile ilgili algılarını anlamak; aynı zamanda farklı ülke örneklerinden yola çıkarak duygusal sahiplik olgusunu daha ayrıntılı açıklayabilecek durumların tespitini yapabilmektir. Diğer yandan aile üyelerinin süreklilik ile ilgili düşüncelerini belirleyerek, olgunun duygusal sahiplik durumuyla hangi açılardan ilişkili olabileceğini tartışabilmek de araştırmanın amaçlarından biridir.

3.2.1. Araştırmanın Örneklemi

Bu araştırmanın örneklemini 10 aile işletmesinden 20 aile üyesi oluşturmuştur. Antalya’da faaliyet gösteren ve KOBİ niteliğindeki 5 Türk aile işletmesinden 10 aile üyesi ve KOBİ niteliğindeki 5 Ukrayna aile işletmesinden 10 aile üyesi araştırmaya katılmıştır. Ukraynalı işletmeler, Orta Ukrayna’da bulunan Vinnitsa şehrinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Araştırmacının Ukraynalı olması, ülkesindeki aile işletmelerine ulaşmasını kolaylaştırmış; aynı zamanda yüksek lisans eğitimini Akdeniz Üniversitesinde sürdürmesi nedeniyle Antalya’da faaliyet gösteren bazı aile işletmeleriyle bağlantı kurabilmiştir. Antalya’daki aile işletme kuşak temsilcilerinden bazılarının Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme programında yüksek lisans öğrencisi olması, araştırmaya katılacak işletmelerin belirlenmesi sürecine katkı sağlamıştır.

3.2.2. Veri Toplama Aşaması

Veri toplama aşaması yarı yapılandırılmış bir görüşme formuyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla hazırlanan görüşme formunun ilk soruları, işletmeye ve aile üyesine yönelik sorulardan oluşmaktadır. Formun ikinci kısmında ise aile üyelerinin işletmeye yönelik düşünce ve duygularını anlamaya yönelik sorular yer almıştır. Görüşme sorularının odaklandığı konular şu şekildedir:

- İşletmenin kuruluş yılı, kurucusu, sektörü, çalışan sayısı ve kuşak temsilcileri ile ilgili bilgiler
- Kuşak temsilcilerinin işletmede çalışmalarına yönelik düşünceleri, nasıl başladıkları, ne kadar devam etmeyi düşündükleri
- Kuşak temsilcilerinin işletmeye yönelik duyguları (kendilerini işletmeye ait hissedip hissetmedikleri, işletmenin kendileri için anlamı, işletmelerine duydukları yakınlık, işletmelerini nasıl gördüklerini anlatan metaforlar)
- Aile işletmesinin sürekliliğini sağlayacak unsurlara ve aile üyelerinin bu konudaki sorumluluklarına yönelik görüşleri

3.3. Aile İşletmelerine ve Kuşak Temsilcilerine Yönelik Bilgiler

Araştırmaya katılan işletmelerin bazılarında 1. ve 2. kuşak; bir kısmında ise 2. ve 3. kuşak birlikte çalışmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelere ve aile üyelerine yönelik bilgiler Tablo 3.1 (Türk işletmeler) ve Tablo 3.2’de (Ukrayna’lı işletmeler) toplu olarak sunulmuştur.

Tablo 3.1 Araştırmaya Katılan Türk İşletmelerin Özellikleri

İşletme No	İşletmenin Kuruluş Yılı/Kaçıncı kuşak	Faaliyet Gösterdiği Sektör	Aktif çalışan aile üyesi sayısı	Aileden olmayan çalışan sayısı	Görüşülen kişilerin özellikleri (Kuşak temsiliyeti/eğitim/çalışma süresi/Pozisyon)	
1	1987/1. kuşak	Ağırlıklı tarım ve inşaat makinaları	2	53	Baba: 1.kuşak /31 yıl/ Üniv. Mezunu/ İşletme genel müdürü	Oğul: 2.kuşak/12 yıl/ Üniv. Mezunu/ işletmedeki üretim, satın alma, pazarlama sorumlusu
2	1969/3. kuşak	Akaryakıt	3	12	Baba: 2.kuşak /33 yıl/ İlkokul İşletmenin yönetici	Oğul: 3.kuşak/3 yıl/ Üniv. Mezunu/ finans bölümden sorumlusu
3	1989/2. kuşak	Kitabevi	2	12	Baba: 2.kuşak /30 yıl/ Okul/ İşletmenin yönetici	Oğul: 3.kuşak/1 yıl/ Üniv. Mezunu/ ithal ürünlerden sorumlu
4	1971/2. kuşak	Otomobil lastiği satış	1	18	Baba: 1.kuşak /47 yıl/ İlkokul ara vermiş bulunuyor	Oğul: 2.kuşak/14 yıl/ Üniv. Mezunu/ genel işlerden sorumlusu
5	1989/2. kuşak	Tekstil	2	18	Baba: 1.kuşak /29 yıl/ İlkokul İşletmenin genel müdürü	Oğul: 2.kuşak/10 yıl/ Üniv. Mezunu/ finans ve muhasebeden sorumlu

İki kuşağın birlikte çalıştığı Antalya’da faaliyet gösteren aile işletmelerinde, birinci kuşağın uzun çalışma süresine sahip olduğu; üç işletmede ise ikinci kuşağın 10 yıldan fazla

bir süredir çalıştığı belirlenmiştir. Birinci kuşak temsilcileri ilkökul mezunu iken, sonraki kuşağın tamamı üniversite mezunudur. Sadece bir işletmede ilk kuşağın aktif yöneticilik görevinden çekildiği, diğer işletmelerde ise iki kuşağın birlikte çalışmaya devam ettiği anlaşılmaktadır. İlk kuşağın genel müdürlük statüsünü koruduğu, ikinci kuşağın ise farklı bölüm yöneticiliklerini birlikte yönetecek şekilde geniş bir yetkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca ikinci kuşak temsilcilerinin tamamı erkektir, görüşülen işletmelerde kız çocukları herhangi bir yönetsel ya da farklı bir pozisyonda yer almamaktadır.

Tablo 3.2 Araştırmaya Katılan Ukraynalı İşletmelerin Özellikleri

İşl. No	İşletmenin Kuruluş Yılı/Kaçıncı kuşak	Faaliyet Gösterdiği Sektör	Aktif çalışan aile üyesi sayısı	Aileden olmayan çalışan sayısı	Görüşülen kişilerin özellikleri (Kuşak temsiliyeti/egitim/çalışma süresi/Pozisyon)	
1	1995/3.kuşak	Eğitim	3	10	Baba: 2.kuşak /23 yıl /Üniv. Mezun (Yönetici Md) Genel koor./ Muh. Sor.	Kız: 3.kuşak/üniv. mezunu/2 yıl (Öğretmen; okul sekreteryası sorumlusu)
2	1997/1.kuşak	Noter	3	10	Anne: 1.kuşak/ Üniv. mezunu/21 yıl/noter	Kız: 2.kuşak/üniv. mezunu/8 yıl (İşl. Avukatı)
3	2000/1.kuşak	Restaurant	2	30	Kız: 1.kuşak/üniv.mezunu/16 yıl/ son 2 yıldır ara vermiş bulunuyor	Anne: 1.kuşak/ Üniv. mezunu/10 yıl/İşletme restoranının müdürü
4	1998/1.kuşak	Yiyecek	3	14	Anne: 1.kuşak/ Üniv. mezunu/20 yıl/ Genel koordinasyon ve yönetimden sorumlu	Kız: 2.kuşak/üniv. mezunu/ 7 yıl/ İşletmenin muhasebecisi
5	2004/1.kuşak	Kullanılmış ürünlerin yeniden dönüştürülmesi	3	16	Baba: 1.kuşak /14yıl/ Üniv. Mezun/ İşletme genel müdürü	Kız: 2.kuşak/üniv. mezunu/2 yıl/ asistan yöneticisi

Ukraynalı işletmeler kuruluş yılı itibarıyla Türk işletmelerinden daha gençtir ve daha az sayıda çalışana sahiptir. Ukrayna 1991'de bağımsızlığına kavuşmuş genç bir ülkedir. Bu nedenle ülkedeki aile işletmeleri en fazla 3. kuşağa kadar gelebilmiştir. Sovyetler Birliği döneminde aile işletmesi gibi bir form mevcut değildir. Dolayısıyla ilk nesil için işletmelerin faaliyetinin 20 yılı aşmaması ve ikinci kuşağın ise en fazla 10 yıl kadar çalışıyor olması açıklanabilir bir durumdur.

Ukrayna'daki aile işletmeleri çoğunlukla küçük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır; araştırmaya katılan işletmelerin de ölçekleri benzerdir. Antalya'daki işletmelerden farklı olarak birinci kuşağın, sonraki kuşak gibi üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Diğer

yandan Türkiye’deki işletmelere göre bu örnekleme yer alan ikinci kuşağın yetki alanının sınırları daha belirgindir. Bu grup işletmenin Türk aile işletmelerinden önemli farkı da ikinci kuşağı kız çocuklarının oluşturmasıdır.

3.4. Duygusal Sahiplik Algısına Yönelik Bulgular

Bu bölümde ilk olarak her iki işletme grubunda kuşak temsilcilerinin işletmelerine yönelik duygusal sahiplik olarak nitelendirilebilecek algılamaları ele alınmış; önce Türk sonra Ukraynalı işletmeler için tüm görüşme notlarından elde edilen alıntılar özetlenmiştir.

3.4.1. Türk Aile İşletmelerine Yönelik Bulgular

İlk olarak aile işletmesi kuşak temsilcilerinin duygusal sahiplik ile ilgili algılamaları bir tablo olarak özetlenmiştir (Tablo 3.3.).

Tablo 3.3 Türk Aile İşletmelerinde Duygusal Sahiplik Algılamaları
(N=5 işletme, 10 Kuşak temsilcisi)

İşletme no	Kuşak temsilcisi	Alıntılar
İşletme 1	1.Kuşak	İşletme benim sanki diğer çocuğum, elimde büyüdü ve gelişti. Böylece işten daha fazla parçası olduğum için mutluluk duyuyorum. İşletmemi onu sanki yetiştirdiğim bir oğul gibi görüyorum...
	2.Kuşak	Duygusal olarak ait hissediyorum. Çünkü aile şirketinin nerden geldiğini bildiğim için, babamın karşılaştığı sıkıntıları bildiğim için, ne emeklerle buralara getirdiğini bildiğim için, orda çalışmayı öngörüyorum ve duygusal olarak bağlılık hissediyorum....Benim için bu işletme, ülkenin geleceğidir, geleceğimin hayalidir...
İşletme 2	1.Kuşak	Öncelikli olarak işletme ile aramda duygusal bir bağ olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Ben işletmeyi miras olarak aldım ama onu hor kullanmadım. Büyüttüm ve geliştirdim....İşletmemizi babadan toruna miras kuşaklar boyu sürebilecek bir mihenk taşı niteliğinde görüyorum
	2.Kuşak	Şirketimize duygusal olarak bağlıyım. Yaşadığımız bölgede tanınan ve saygı duyulan bir aileyiz. Bu ailenin parçası olmaktan gurur duyuyorum. Soyadımızı ticari olarak devam ettirmek öncül amacım.... işletmemiz ailenin gururlu, manevi mirasıdır
İşletme 3	1.Kuşak	İşletmenin kurucusu emekli bir öğretmen olan amcam aynı zamanda okul zamanında öğretmenim olmuştur. Babam ben daha çok küçükken vefat etmiştir. Belki bu yüzden kendisini bir yol gösterici ve baba yakınlığında görmüşümdür. Liseden mezun olduğumda o sıralar amcam işletmeyi kurmuştu ve onun yanında çalışmaya başladım. Hayat beni o yöne doğru sürüklemiş oldu... Duygusal olarak benim için çok özel bir yeri var. Sahip olduğum bilgi birikimim tamamen bu işletmeden gelmektedir. Burası benim için okul gibidir . Bu işletme bir okuldur ve ben onun daimi öğrencisiyim..
	2.Kuşak	Burada çalışmayı kendim istedim. Çünkü buraya bağlı olduğumu hissediyorum....Kesinlikle duygusal olarak bağlıyım. Küçüklüğüm bu işletmenin koridorlarında oynayarak geçmiştir. İlk iş tecrübelerimi buraya borçluyum.. Babam burayı okul olarak görüyor. Galiba ben de onunla aynı fikre sahibim
İşletme 4	1.Kuşak	Evet duygusal olarak bağlı olduğum söylenebilir. İşletmemin ilk yıllarında evimden daha fazla zaman geçirdiğim mekandı. Daha sonra aileme daha fazla vakit ayırmaya karar verdim. Yani işi, iş gibi görmeye başladım...İşletmem benim evliliğim gibidir . İşletmenin kurulması ve evliliğim aynı zamana denk geliyor. Evlenmeye karar verdiğimde gelecekte daha fazla paraya ihtiyacımın olduğunu farkındaydım ve o andan sonra kendi işletmemi kurmaya karar verdim. Evliliğim ve işletmemde oldukça iyi gitti...
	2.Kuşak	Kurcusunun babam olduğu bir şirkete organik bağ ile bağlı hissediyorum. Bu işletme benim için işletme yönetimi konusunda bana tecrübe sağlayan mükemmel bir kaynak görevini üstleniyor.. Kan bağı ile bağlandığım işletmedir
İşletme 5	1.Kuşak	İşletmenin ilk yılları kolay geçmiyordu ve her an kapatıp başka bir tane açabilirdim doğal olarak o yıllarda duygusal bağım yoktu. İşlerimin düzelmesinden sonra verilen emeklerimin duygusal karşılığı olduğunu gördüm.. Maraton koşusu gibi zorlu, uzun ve rekabet içinde bir işletmeyiz
	2.Kuşak	Ailemiz birbirine oldukça bağlıdır. İşletmeye bağlılığım aile bağlarımızdan güçlü olmasından kaynaklanıyor. Her ne iş olursa olsun birarada olduğumuz sürece işletmenin içinde bulunabilirim.. Babamın bana ders olarak bıraktığı en büyük eser

İkinci aşamada ise araştırmaya katılan kuşak temsilcilerinin görüşmelerinden elde edilen ve yukarıdaki tabloda özetlenen algılamalar, duygusal sahipliğin literatürde belirtilen psikolojik sahiplik, sosyal kimlik, duygusal bağlılık boyutlarıyla ilişkilendirilmiştir (Tablo 3.4).

Tablo 3.4 Duygusal Sahiplik Boyutları (TR)

DS Boyutu	Örnek Alıntılar
Psikolojik sahiplik (Öz-kimlik/Aidiyet)	İşletme benim sanki diğer çocuğum, elimde büyüdü ve gelişti.... ..geleceğimin hayalidir Ben işletmeyi miras olarak aldım ama onu hor kullanmadım. Büyüttüm ve geliştirdim.. .. İşletmem benim evliliğim gibi .. babadan toruna miras!..
Sosyal Kimlik	Kesinlikle duygusal olarak bağlığım. Küçüklüğüm bu işletmenin koridorlarında oynayarak geçmiştir Yaşadığımız bölgede tanınan ve saygı duyulan bir aileyiz.... Soyadımızı ticari olarak devam ettirmek öncül amacım
Duyuşsal Bağlılık	İşletmede çalışmayı öngörüyorum ve duygusal olarak bağlılık hissediyorum Kan bağı ile bağlandığım işletmedir.. İşletmeye bağlılığım aile bağlarımızdan güçlü olmasından kaynaklanıyor. ... birarada olduğumuz sürece işletmenin içinde bulunabilirim.

Araştırmaya katılan 5 Türk işletmesinde, kuşak temsilcilerinin güçlü bir duygusal sahiplik algısına sahip olduğu görülmektedir. Özellikle birinci kuşağın genellikle işletmeyi kuran kişiler olması nedeniyle, kuruluş döneminin zorluklarını bizzat yaşadıkları, bu sürece büyük emek ve zaman harcadıkları anlaşılmaktadır. Bu nedenle işletmeyi çocukları gibi görmekte ve ona işten daha fazla bir anlam yüklemektedirler. Görüşmeye katılan ilk kuşak temsilcilerinin, işletmelerine yönelik güçlü ve derin duygularını ifade ederken kullandıkları, çocuğum gibi, okul gibi, evliliğim gibi, maraton koşusu metaforları bu tespiti desteklemektedir.

Diğer yandan ikinci kuşağın da işletmelerine yönelik oldukça güçlü duygulara sahip olduğu görülmektedir. Kurucunun işletmeyi kurup geliştirirken çektiği sıkıntıları bilen ya da ailenin bölgede saygınlığını önemseyen ve bunu bir miras olarak gören; küçük yaşlardan itibaren işletme içinde büyümesi nedeniyle işletmeyle arasındaki ilişkiyi kan bağı olarak tanımlayan; aile içi güçlü bağların bir yansıması olarak işletmeyi babadan kalan bir eser gibi içselleştiren ikinci kuşak temsilcilerinin bu nitelermeleri, duygusal sahipliğin bu kuşak içinde oldukça belirgin olduğuna işaret etmektedir.

Bu tespitler ışığında iki kuşağın da işletmelerine manevi ve duygusal açıdan oldukça güçlü anlamlar yükledikleri söylenebilir. Ayrıca, ilk kuşak bu durumu daha çok bir çocuk, yaratılan bir eser gibi açıklarken; ikinci kuşak açısından aile işletmesi daha ziyade yaşatılacak, korunacak bir aile yadigarı ya da aile mirası gibi bir anlam taşımaktadır. Bu tespitler ışığında, duygusal sahiplik olgusunun iki kuşak için de farklı anlamlar (yarattıkları bir eser ve korunması gereken bir miras) içerdiği söylenebilir. Özetle araştırmaya Antalya'dan katılan bu işletmelerde kuşak temsilcileri açısından duygusal sahiplik, işletmeye aidiyet duyma, psikolojik olarak bağlanma, onu kimliğinin bir parçası gibi görme şeklindedir.

3.4.2. Ukraynalı Aile İşletmelerine Yönelik Bulgular

Bu bölümde de önce Ukraynalı aile işletmelerinden araştırmaya katılan kuşak temsilcilerinin duygusal sahiplik algılamaları sunulmuştur (Tablo 3.5).

Tablo 3.5 Ukraynalı Aile İşletmelerinde Duygusal Sahiplik Algısı

UKR (N=5 işletme, 10 Kuşak temsilcisi)		
İşletme no	Kuşak temsilcisi	Alıntılar
İşletme 1	1.Kuşak	Bunu bir iş olarak düşünüyorum. Duygusal bağlanma olarak, çalışanlarımıza ve hizmetlerimizi sağladığımız kişilere olan sorumluluk duygusunun ağır bastığını söyleyebilirim..Kendi hesabınıza çalışmak, verdiğiniz emeklerinizin nihai karşılığını gelecekte alabileceğinizi bilmektir
	2.Kuşak	Tabii ki iş. Ama prensip olarak bu iş benim ailemdir diyebilirim çünkü içinde doğdum ve büyüdüm. Hayatım boyunca hergün öğrenciler gördüm ve onların seslerini duydum. Ben bunların olmadığı hayatı hayal edemiyorum.. Bu iş bir görevdir..
İşletme 2	1.Kuşak	İşi iş olarak görüyorum. İşletmeme duygusal olarak bağlı değilim. Tek bağlılığım müşterilerime olan sorumluluk duygusudur. İşletmem, benim için patron olmanın getirdiği kazanç avantajını sağlıyor... “oyun alanım” istediğim kadar çılgınlık yapabileceğim bir yer.
	2.Kuşak	Benim için bu işletme, her kişi takımın bir üyesi olarak kişisel olarak sorumludur. Yani benim için sorumluluk ile işin kombinasyonudur. İşte ben bu duyguya bağlıyım. Sadece kendim için değil ayrıca ailem adına çalıştığım için gurur duyuyorum. Benim çok yönlü gelişmeye katkıda bulunuyor.. işletmem, dünyayla iletişim kurmanın ve adaleti sağlamanın bir yoludur
İşletme 3	1.Kuşak kız	İşlerimi başka birinin omuzlarına yüklediğimden beri duygusal bağlılığım azalmaya başladı. Çalıştığım zamanlarda oldukça kuvvetli duygular içindeydim. Buna işletmemin aynı zamanda evim niteliğinde de kullanılması olabilir... Benim işletmem, ailemin gerçek dünyaya yumuşak iniş yapmasını sağlayan yastıktır
	1.Kuşak anne	İşletme ile aramda tek olan bağ, kızımın işletmesi olmasıdır. Aslında, kızım işletmeyi satmak ve tasarruf etmek istiyordu çünkü işteki problemler yüzünden büyük bir sinir krizi geçirdi. O anda, onu destekleyeceğime karar verip ve tekrar çalışmak isteyene kadar çalışacağım konusunda bir anlaşmamız vardı, böylece fikrini değiştirdiğinde geri dönebilsin. Bu işin, çocuğumun ruhunu, zamanını ve parasını yatırdığı çocuğumu yok etmesine izin veremezdim. Benim için işimiz daha iyi bir gelecek, daha iyi olma ve çevremizdekiler için hayatı daha iyi hale getirme fırsatı..İş bir atlıkarıncaya benzer! . Döndürüp dururken bağırırız, dışarı atlamak isteriz, ama ne zaman durduğumuzda atlıkarıncadan inerken, bizi tekrar binmek için geri çeker
İşletme 4	1.Kuşak	Evet, işime çok bağlıyım, o benim hayatım. İşletmemi çalıştığım bir iş olarak görmüyorum, çünkü benim bir parçam. Ne kadar zor olursa olsun, sonunda insanların benimle mutlu olduğunu gördüğümde mutluluğumun en üst seviyesine ulaşıyorum... İşletmem sahip olduğum ikinci bir çocuğum gibidir. Doğurdum, beslediğim ve büyümesini izledim..
	2.Kuşak	İş, her zaman için bir iştir nerede yapıldığı fark etmez. Bunun üzerine duygu geliştirmedim. İşime olan sorumluluk duygum ile aileme olan sevgim bir araya gelerek biraz daha güçlü bağlantı oluşturmuş olabilir.. İşletme, hayatta kalma çabalarımızın gözle görülen simgesidir.
İşletme 5	1.Kuşak	Hayır, bu sadece benim için bir iş. Yaptığım şey hakkında gurur duymuyorum, bunun sadece para kazanmanın bir yolu olduğunu anlıyorum...Yönetici kökenli biri olarak her işletmede çalışabilirdim ancak tercihim işletme sahipliğine yönlendirdi.. Ailenin işi sadece size değil, tüm aileye yayılan bir yüküdür
	2.Kuşak	Hayır, bu işe bağlı olduğumu düşünmüyorum. Bu iş benim geleceğim için bir sıçrama tahtası olacak bir iştir, ebeveynlerim benim faaliyetimin kapsamını değiştirmekte ısrar ediyor, çünkü bu işi benim için fazla erkeksi ve fedakarlık yapmaya değer görmüyorlar. Eğer devlet işleyişe katkıda bulunucaksa ve bizimde umutlarımız varsa, işletmemiz büyük ihtimal benim küçük kardeşim üzerinden devam edecektir çünkü her zaman babama yardım etmekten hoşlanmıştır.. işletme tüm aile için hayat kurtaran bir alan

Ukraynalı aile işletmelerinin kuşak temsilcileriyle ilgili sonuçlara bakıldığında (Tablo 3.5), duygusal sahiplik açısından araştırmaya katılan Türk işletmelerinde belirlenen sonuçlardan daha farklı bir durum tespit edilmiştir. Ukraynalı işletmelerde (4. işletmenin kurucusunun güçlü duygusal ifadeleri dışında) birinci kuşak temsilcilerinin işletmeleri için yaptıklarını daha çok bir iş gibi gördükleri, işlerini yaparken üstlenilmesi gereken sorumluluklara öncelik verdikleri, işletmeyi daha çok para kazanacak bir yer olarak algıladıkları söylenebilir. Bu durum daha çok, işletmeyle aile arasındaki işlevsel bir ilişkiye işaret etmektedir; dolayısıyla bu algılamalar, güçlü duygusal anlamlara sahip Türk işletmelerindeki ilk kuşağın algılamalarından farklıdır.

İşletmelerini anlatan ilk kuşağın metaforları da (işletmesini ikinci çocuğu olarak gören kuşak temsilcisi hariç) işletmeden yarar sağlama beklentilerine işaret etmektedir: Verdiğiniz emeğin karşılığı alacağınızı bilmek gibi tünelin ucundaki ışık; oyun alanı; ailemin gerçek dünyaya yumuşak iniş yapmasını sağlayan yumuşak yastık; tüm aileye yayılan yük.....

İkinci kuşağın algılamalarına bakıldığında, işletmelerini daha çok bir görev, sorumluluk, yaşam mücadelesi, kazanç sağlayan ya da ailenin yaşamını kurtaran bir yer, bir iş olarak gördükleri belirlenmiştir. İkinci kuşak açısından işletme ağırlıklı olarak, kişisel gelişimi ve ailenin ekonomik kazancını sağlayan bir işlev görmektedir. Bu durum, Türk işletmelerinin ikinci kuşak temsilcilerinde tespit edilen güçlü aidiyet algılamalarından farklıdır. İkinci kuşağın işletmeleri için kullandıkları metaforlar ise işçiden kendi yaşamının sahibine dönüşmesini sağlayan bir iş; dünyayla iletişim kurduğum, adaleti sağladım yer; dönerken bağırdığımız ama durduğunda inemediğimiz atlıkarınca; hayatta kalma çabası; tüm ailenin hayatını kurtaran alan şeklindedir.

Bu tespitler, işletmelerin aile üyeleri tarafından kimliklerinin bir parçası gibi görülmediğine işaret etmektedir. İşletme manevi bir anlam taşımaktan daha çok, mülkiyet sahipliğinin kişiye ve aileye yarar ve tatmin sağlaması anlamındadır. Bununla birlikte Türk aile işletmelerinden farklı olarak, bu işletmelerdeki kuşak temsilcilerinin sıklıkla aileye, çalışanlara, topluma karşı sorumluluk duygusundan bahsettikleri görülmektedir. Dolayısıyla kuşak temsilcileri için psikolojik sahiplik olgusunun daha çok sorumluluk duygusuyla ilişkili olduğu söylenebilir (Tablo 3.6).

Tablo 3.6 Duygusal Sahiplik Boyutları (UKR)

DS Boyutu	Örnek Alıntılar
Psikolojik Sahiplik/Yarar	Bunu bir iş olarak düşünüyorum... Tabii ki iş. Ama prensip olarak bu iş benim ailemdir diyebilirim çünkü içinde doğdum ve büyüdüm.. İşletmem, benim için patron olmanın getirdiği kazanç avantajını sağlıyor İşletme hayatta kalma çabalarımızın gözle görülen simgesi.. ...sadece para kazanmanın bir yolu Bu iş benim geleceğim için bir sıçrama tahtası...
Psikolojik Sahiplik/Sorumluluk	Duygusal bağlanma olarak, çalışanlarımıza ve hizmetlerimizi sağladığımız kişilere olan sorumluluk duygusunun ağır bastığını söyleyebilirim. Tek bağlılığım müşterilerime olan sorumluluk duygusudur. Benim için bu işletme.... sorumluluk ile işin kombinasyonuydu. Benim için işimiz daha iyi bir gelecek, daha iyi olma ve çevremizdekiler için hayatı daha iyi hale getirme fırsatı ...sonunda insanların benimle mutlu olduğunu gördüğümde mutluluğumun en üst seviyesine ulaşma İşime olan sorumluluk duygum ile aileme olan sevgim bir araya gelerek biraz daha güçlü bağlantı oluşturmuş olabilir

Özetle araştırmaya katılan Türk ve Ukraynalı kuşak temsilcilerinin duygusal bağlılık düzeylerinde ve boyutlarında farklılık tespit edilmiştir. Türk işletmelerinde kuşak temsilcileri daha duyuşsal algılamalara sahipken, Ukraynalı işletmelerde bağlılığın niteliği yarar temelli ve bilişseldir.

3.5. Süreklilik Algısı İle İlgili Bulgular

Aile işletmelerinin en önemli sorununun süreklilik olduğu ve çok az sayıda işletmenin üçüncü ve sonraki kuşaklara devrolabildiği bilinmektedir. Bu nedenle araştırmada kuşak temsilcilerine aile işletmesinin sürekliliği ile ilgili sorular da yöneltilmiş, sürekliliğin hangi unsurlara bağlı olduğu ve bunun için önemli gördükleri konular sorulmuştur.

3.5.1. Türk Aile İşletmelerinde Sürekliliğe Yönelik Görüşler

Türk kuşak temsilcilerinin süreklilik ile görüşleri Tablo 3.7’de özetlenmektedir.

Tablo 3.7 Türk Aile İşletmelerinde Sürekliliğe Yönelik Görüşler
(N=5 İşletme, 10 aile üyesi)

TR		
İşletme no	Kuşak Temsilcisi	Alıntılar
İşletme 1	1.Kuşak	Ömrüm boyunca devam etmeyi planlıyorum. Oğlum benimle birlikte işi öğreniyor eğer birgün işimi devam ettiremez hale gelirim oğlumun işleri tamamen devir alıp yürütebileceğinden eminim. Çünkü onu buna hazırlıyorum... Aile işletmeleri genellikle kuşaklar arası iletişim sorunlarından dolayı devam edemiyorlar. Bunun olmaması için oğlum ile aramda çatışmacı değil uzlaşmacı bir baba ilişkisi kurdum. Bugün görüyorum ki işe yaramış. Akrabalarımı işletmemde istihdam etmedim çünkü işlerin doğru ve profesyonelce yürütmesi için iş ilişkileri ile aile ilişkilerini birbirinden ayırmak istedim. Gelecekte sadece işini hakkıyla yapanların istihdam edildiği kurumsal bir şirket yapısına kavuşmak istiyorum . Şirketin başında olan kişi, aileyi ve işletmeyi oluşturan önemli parçaları tıpkı tutkal gibi birarada tutan birleştirici kişilikte olması gerektiğine inanıyorum ve bunu varisiime aktarıyorum.
	2.Kuşak	İşletmede çalışmak bir zorunluluk. Ayrıca ben ailenin tek oğlu olduğum için, fabrikanın devamlı üretim yapabilmesi ve faaliyette kalması için kendimi zorunlu hissediyorum ve o yüzden işin başındayım. Farklı hayallerim ve düşüncelerim vardı ama bir oğul olduğum için, babamın emeği boşa gitmesin diye işletmenin başındayım....Yaşadığım süreçte işletmeyi faaliyette tutmaya devam edeceğim. Ama sonuç olarak aile işletmeleri kuşak çatışmasından dolayı yıpranıyor . Böyle bir durum olursa, kısa sürede de bitebilir. Ama düşünce ve fikir birliğimiz şuanda olduğu gibi devam ederse gelecek için umutluyum... Aile işletmenin sürekli olması için, kurumsal işletmeler gibi, her departmandan bir kişiyi sorumlu tutmak gerekir . Bana düşen görev, tek oğul olduğum için şirketi olabildiğince geliştirmek, yönetmek, geleceğe hazırlayabilmek ve teknolojiyi yakından takip ederek üretimimize alabilmektir. Onun dışında, çalışanların sağlığından emin olabilmek, performanslarını yakından izleyip, terfilerini sağlamaktır.
İşletme 2	1.Kuşak	Eğer yüksek öğrenim görseydim bugün aklımda farklı planlar olabilirdi ancak şu an işletmemin devamlılığı temel amacımdır....İşletmemin mevcut yöneticisi ile aile üyeleri arasındaki iletişimin kuvvetli olmalı , çünkü aile üyeleri birbirinden uzaklaşınca işletme ticari amaçlarından uzaklaşıp her aile üyesi kendi başına karar verip işletmeyi parçalayabilir. İş ile ailenin özel alanlarını birbirine karıştırmamak gereklidir...
	2.Kuşak	İşletmemizin çalışma ortamında stres ve baskı hissediyorum. Bu yüzden çalışmaya devam etmek konusunda endişelerim var. İşletmemizi kurumsallaştırma yolunda atacağımız adımlar doğrultusunda bu endişelerimin giderileceğini düşünüyorum. Hissettiğim stres tamamen faaliyet gösterdiğimiz sektörden dolayıdır. Aksi halde ailemden kaynaklı herhangi bir sıkıntı içerisinde değilim. Kariyer planımda sadece işletmenin gelişmeye açık olduğu sürece var olacağım. Şirketimizi yurtdışına açmakta yer almaktadır.... Sürekliliği kurumsallaşmaya bağlıyorum. Ancak üçüncü kuşaktan sonra duygusal bağlığın aile üyelerinden gözlemliyorum. Bu yüzden aile üyelerinin işletmenin içinden yetiştirilmesini, aile mirasından uzaklaştırılmamasını savunuyorum.
İşletme 3	1.Kuşak	Sürekliliğin uzun dönemli plan ve programa bağlı olduğunu düşünüyorum. İşletmemi miras bırakabileceğim kişileri buranın ruha sahip olduğuna inandırmaya çalışıyorum . Bu durum onları işletmeye daha bağlı hissetmelerini sağlıyor. Aile üyeleri ticari kaygılardan ziyade aileyi birarada tutan bu işletmeyi uzun yıllar faaliyet göstermesini temenni ederim
	2.Kuşak	Kesinlikle eğitimin ve süreklilik isteğinin varlığına borçludur . Bugün üçüncü kuşak olarak ben bu işletmenin devam etmesini istiyorum. Bana bu duyguyu aşılayan babama borçluyum . İşletmede olan biten herşeyden benim de bilgim vardır. Yalnızca tecrübe işletmenin gelişmesine fayda sağlamıyor. Rekabet ortamının kuvvetli olduğu bir sektörde faaliyet gösteriyoruz. Bu bizi daha sektörde yenilikçi olmamız için güdülüyor. Yenilikçi olmak ise ne yaptığınızı bilmenizi gerekiyor. İşte eğitimin faydasını burada görüyorum
İşletme 4	1.Kuşak	Aile işletmemizin sürekliliği konusunda endişelerim var. Çünkü işletmemin alacağı daha çok yol var ve benim bunları yapmaya yeterince enerjim olmayabilir. İşte bu noktada oğluma büyük sorumluluk düşecektir. Oğlumun işlerden uzakta tutup eğitimine önem vermiştim. Belki bu yüzden bu sorumluluğu üzerine almak istemeyebilir.
	2.Kuşak	Çalıştığım şirket, eğitimini aldığım alan ile örtüşmüyor. Bununla ilgili ikilem yaşadığımı saklayamam. Bu durumu lehime değiştirecek değişiklikler yapmayı planlıyorum... Kendi fikrimce uzun ömürlü aile işletmesi kurumsallaşma ve işletme aile anayasasının yapılmasına bağlı olabilir. Biz oldukça küçük ve yeni bir işletmeyiz. Gelecekte varlığını sürdürmesi benim özverime ve gelecek kuşağa aktarma isteğime bağlı olacağını düşünüyorum.
İşletme 5	1.Kuşak	İşletmenin finansının güçlü olması ve profesyonelce yönetilmesine bağlı olabilir. Aile üyeleri, işletmenin ailenin tamamına ait olduğunu hissetmeli ve her bir kişinin vereceği kararın ailenin tamamını etkilediğini bilmeli. İşletmeyi yöneticisi olarak bu sorumluluğu üzerine alarak kararlarımnda oldukça dikkatli davranıyorum. Bu özeni benden sonra işletmeyi yöneteceklerden de beklerim
	2.Kuşak	İşletmemizin finans bölümünden sorumlu olarak işletmenin hayatının devamı için son derece önemli olduğu oldukça açıktır. İşletmede çalışan aileden kişilerin işletmenin kaynaklarını kendi keyfi ihtiyaç ve ihtiraslarına kurban edilmemesi gereklidir. Bu konuda sıkıyönetim yanlısı olduğumu söylemeliyim. Babam işletmeye kişilik kazandırarak, ailenin geleceği olacaksa işletmenin de olmalı şeklinde yönetti ve kazançların bölünmesinde işletmeye aileden daha fazla pay ayırmıştır. Bizde bu kadar rekabetçi sektörde ve kötü ekonomik koşullarda hayatta kalabilmeyi bu yönetim anlayışıyla başardık..

Antalya’da faaliyet gösteren aile işletmelerinden araştırmaya katılan birinci kuşak temsilcilerine göre süreklilik ile ilgili en önemli konular, kuşaklararası güçlü iletişim, aile üyeleri arasında çatışmaların olmaması, profesyonel personel istihdamı, kurumsal yönetim ve güçlü finansman yapısına sahip olmaktır. Araştırmaya katılan birinci kuşağın işi devretme konusunda yakın dönemde bir planı olmadığı görülmektedir. Bunun en önemli nedeni ise işletmenin istenen düzeyde kurumsallaşmadığını düşünmeleridir. Ayrıca ilk kuşak, ticari kaygılardan daha çok işletmenin sonraki kuşaklar tarafından benimsenmesini ve aile-işletme ilişkisinin sağlıklı bir biçimde sürdürülmesini önemli bulmaktadır.

İkinci kuşak ise sürekliliği sağlayan unsurları, kuşak çatışmalarının yaşanmaması, yenilik ve teknolojilerin yakından izlenmesi, kurumsallaşma çalışmalarının yapılması, işletmenin mali kaynaklarının disiplinli bir biçimde yönetilmesi ve tüm bunları gerçekleştirecek kuşak temsilcilerinin eğitimi olmasıyla açıklamaktadır. İki kuşak da ilk kuşak gibi süreklilik ve duygusal bağlılık ilişkisini söylem olarak belirgin bir biçimde öne çıkarmamıştır.

3.5.2. Ukraynalı Aile İşletmelerinde Sürekliliğe Yönelik Görüşler

Ukraynalı işletmelerin temsilcilerinin sürekliliğe yönelik görüşleri ise Tablo 3.8’de görülmektedir. Bu işletmelerin birinci kuşağı, süreklilik için çevresel gerekliliklere uygun üretim, çalışanlarla olumlu ilişkiler, aile ve iş planlarını ayrı tutmak, kurucunun işi sevmesi ve yaşatması ve bunu çocuklarına öğretmesi, işi dayatmama, yardımlaşma, kuşaklar arası fikir birliği, işletme ve ailenin sorumluluklarının karıştırılmaması, kuşakların işi benimsemesi ve sürdürmesi için işin onlara sadece para değil prestij de sağlamasını önemli bulmaktadır.

İkinci kuşağın da benzer vurgulamaları tespit edilmiştir: Genç kuşakların istememesine rağmen işletmede çalışmaya zorlanmaması, ilişkilerde güven, hedeflere kurallara uygun çalışmak, devam etme arzusu taşımak, devletin ekonomiyi geliştirme çabalarına destek vermek süreklilik açısından öne çıkan konular olmuştur. İki kuşak da kurumsallaşma konusuna yönelik herhangi bir özel vurgu yapmamıştır. Daha çok işi disiplinli bir biçimde sürdürmek, prensiplere uygun hareket etmek, kuşaklar arası ilişkilerde güven sağlamak ve fikir birliği yaratmak gibi konulara ağırlık verdikleri görülmektedir.

Tablo 3.8 Ukraynalı Aile İşletmelerinde Sürekliliğe Yönelik Görüşler

UKR (N=5 İşletme, 10 aile üyesi)		
İşletme no	Kuşak Temsilcisi	Ahıntılar
İşletme 1	1.Kuşak	Kanımcı, aile işletmesinin devamlılığı, önemli boyutta finansal istikrar ve işletmenin ürettiği her ne ise toplumun ihtiyaçları tarafından etkilenmektedir. Çünkü bir noktada insanlar tarafından gerekli olmayan şeyleri ürettiğinizi fark etmez iseniz, o zaman işletmenizi, özellikle de küçük işletmeler maalesef başarısızlığa mahkumdur. Çalışanlarınıza gösterdiğiniz anlayış, destek ve güven olduğu sürece işletmenin geleceği konusunda endişeye gerek yoktur. Aile üyeleri için ise işletme planları ile özel amaçları birbirinden ayırmak önemlidir. Yönetici gerektiğinde esnek ve yenilikçi olmalıdır
	2.Kuşak	İşletmenin, modern zamanlarda gelecek nesillere çalışma sevgisinin aşılamanın , işletmenin sürekliliği üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğuna inanıyorum. Ama asıl önemli olan, ebeveynlerin çocuklarını anlamaya gerek görmeden işletme için çalışmaya zorladıkları zaman, çocuklar bu işten nefret edecekler ve er ya da geç ayrılacaklar. Ama herkes tek bir amaç ile çalışır ve birbirlerine yardım ettiğinde, herkes kazanır. Aile ile işletmenin temel görevi, bir aileyi birleştirmek ve onları tek bir bütün olarak güçlendirmektir
İşletme 2	1.Kuşak	Çocuklarım, benim için işletmenin direksiyonunda olan, ona yön veren, gideceği yere ulaştıran, enerji kaynağı olduğumu söylüyorlar. İşletmenin sürekliliğinin sebebinin de aynı olması gerektiğine inanıyorum. İşletme sahibi, bu işi sevmeli ve yaşatmalı , çocukları ve çalışanları için işletme adına çalışmayı sevdirmelidir. Kurucunun işi ve sorumluluğu budur. Ne kadar zor durumda olursanız olun - asla insanları rahatsız etmeden çalışmaya, çabalamaya devam etmeliyiz. Bu işletmenin çalışma ortamının korunmasını sağlar. Aile ve iş eğlenceli olmalı , aksi halde delirebilirsiniz. Ayrıca, anladığım kadarıyla, çocuğunuza kendi işinizi dayatma yapamıyorsunuz . Sizin için önemli olan, onlar için olmayabiliyor, bu gibi durumlarda anlayışlı ve destek olabilmeliyiz
	2.Kuşak	İşletmenin sürekliliği, iki kuşağın arzusunu etkiler, yani aralarında açıkça bir fikir birliği olmalı . Birbirimize destek ve güven olmadan hiçbir şey yapılmayacaktır, ayrıca siz sadece bir aile değilsiniz, çalışanlarınızın çıkarları için de bazı fedakarlıklar yapmaktan kaçınılmamalı. Ailenin asıl görevi, dik durup ve sığ tartışmalar ile vakit kaybetmemelidir. Aile dışındaki yabancı kendisi için kârlı olmayan kararlar vermeyecektir bu yüzden aile içinden gelecek nesillerin işletmenin devamlılığı konusunda daha istekli olabilir.
İşletme 3 (Not: Bu işletmede restoran kız ve annesi tarafından birlikte kurulmuş, kızı işe bir süre çocuğunu büyütmek için ara vermiştir; iş şu anda anne tarafından yürütülmektedir)	1.Kuşak kız	Annem bana yardım etmeseydi benim işim olmazdı. Bu tür zor işlerde en önemli şey destektir. Öyle olmasaydı, hiçbir şey yapamazdım. Gerekli olduğunda, yeterince gücüm olmadığında bana yardım etti gerektiğinde mutfağa girip yemek pişirdi, temizlik yaptı. Yani aile üyeleri arasındaki destek ve özverili çalışma oldukça önemlidir. Aile işletmesinin sürekliliğini devam ettirmek için çalışma ortamında fikir birliği olmalıdır hatta çalışmak için olan gerekli olan motivasyon ortadan kalktığında bile birbirimize düşmemektir. Her zaman bizim bir aile olduğumuzu aklımızda tutmalıyız. Her aile üyesinin işletme içindeki sorumlulukları açıkça tanımlanmalı ve aile bağları ile karıştırılmaması gereklidir. Yani, annemin üst yöneticisi olarak ona bir görev verdiğimde, onun açık bir şekilde şikayet etmeden, ikileme düşmeden yerine getirmesi örnek gösterilebilir.
	1.Kuşak anne	Aile işletmelerinin sürekliliğini sağlamak için, iş dünyası üyeleri her zaman hazır olmalı ve omuz omuza durmalıdır . Destek olmadan bir şey yapmak gerçekçi değildir, hayatımız bazen soğuk ve acımasız olabilir bu anlarda bizi destekleyecek ve anlayacak ve asla vazgeçmeyecek insanlar olmalıdır. İşletme yöneticisinin en büyük sorumluluğu eşitlik ve anlayış olmalı ve hiçbir durumda aile sorunlarının işe geçişi olmamalıdır. Sık sık ben ve kızım tartışıyoruz, ama işyerinde sessizce işimizi yapıyoruz çünkü işletmemizde ortak çıkarlarımız ve sorumluluklarımız var... Aile, aile işletmesinin temelidir .
İşletme 4	1.Kuşak	Başka bir kişinin yapacaklarını tahmin etmek çok zordur. Kocam ve kızım hep benimle aynı şeyleri sevmiyor. Bu nedenle, çalışmak istemedikleri zaman çalıştırmak ya da bir şeyi yapmaya zorlamak neredeyse imkansızdır. Bu gibi durumlarda aile üyeleri birbirini desteklemeli, herkesin kendi çalışmalarına dahil olması ve birbirlerine saygı duyması gerekir. Sahibin en önemli sorumluluğu, herkesin istediği işi teşvik etmek ve güvence altına almak olmalıdır. Örneğin, kocam çok arkadaş canlısı ama aynı zamanda sayılarla arası iyi değil. Bu nedenle, onu bir muhasebeci olarak görevlendirirseniz, o zaman bu onun için ve işletme için bir eksi olacaktır. Herkes sevdiği şeyi yapmayı seçerse ve sevdiği şeyi yaparsa, o zaman işletme birçok nesil devam edecektir
	2.Kuşak	Aile işletmesinin sürekliliğinde devletin ekonomi üzerinde muazzam bir etkisi vardır . Biz de vatandaşlarımızın hayat kalitelerini artırmak ve devletimize katkıda bulunmak için sürekliliğimize önem veriyoruz . Bu konuda aile üyelerini desteklemek, güven sağlamak ve tek bir amaca odaklandırmak gerekiyor. Tüm üyeler birbirini dinlemek ve anlamak zorundadır . Aile işletmesinde aile üyeleri iş verilen birer işçi olarak görülmemeli, onlar ise kendilerine verilen görevleri ciddiye alarak yerine getirmelidir.
İşletme 5	1.Kuşak	Dürüst olmak gerekirse, çocuklarımı bu işte görmüyorum ve umarım yeterli tecrübeye sahip olduklarında çocuklarım fikirlerini değiştirecektir, çünkü çalışmaya devam etmek için sadece para yeterli değil, aynı zamanda sosyal statü de önemlidir . İlk olarak, en prestijli ve ilginç olmalı ve ikincisi, iş güvenilir ve istikrarlı olması gerekir. İşletmenin uyumlu olması için, aile üyeleri birbirlerine yardım etmeli ve bunun herkesin iyiliği ile ilgili olduğunu anlamalıdır
	2.Kuşak	Sürekliliğin, şirket yöneticisinin işine devam etme arzusundan etkilendiğini düşünüyorum . Aksi fikirde olan aile üyelerini reddetmek veya caydırmak kesinlikle çok zordur. Aile işletmesinin devamlılığını için birinci önceliği destek ve anlayışa vermek. İkincisi işletmenin varlığı sürdürmek öncelikli amaç olduğunu kavramak, koyulan hedeflerden sapmadan ilerlemeyi sağlamak olduğu bilinmelidir. Ayrıca bunun ortakların çıkarına olduğunun anlaşılmasıdır. Tabii ki bunları yapılması gereken bir dizi kurallar olarak değil de ruhunuzda hissetmelisiniz ...

3.6. Tartışma

Aile işletmelerinde duygusal sahiplik üzerine sınırlı bir örnekleme gerçekleştirilen bu çalışmada, Türk ve Ukraynalı aile işletmelerinde birlikte çalışan iki kuşak temsilcileriyle görüşmeler yapılmış ve duygusal sahiplik ve süreklilik konusundaki algılamaları anlaşılmaya çalışılmıştır.

Öncelikle Türk ve Ukraynalı kuşak temsilcilerinin işletmeyle olan ilişkilerinin duygusal boyut algılamaları farklı bulunmuştur. Türk işletmelerinde birinci ve ikinci kuşağın işletmelerine yönelik güçlü duygusal bağları vardır. Duygusal sahipliğin duygusal kısmı oldukça güçlüdür. Babalarıyla birlikte çalışan ikinci kuşak, babalarının işletmeye karşı duygularını ve düşüncelerini yakından bilmekte ve işletmelerine babalarına yakın bir duyarlılık sergilemektedirler. Duygusal sahipliğin literatürde belirtilen aidiyet, sosyal kimlik ve işletmeye duygusal bağlılık boyutları iki kuşak için de geçerlidir. Bu durum Deephouse ve Jakiewicz'in (2013) belirttiği gibi aile işletmesinin, içinde yer alan aile üyelerinin giderek kimliklerinin bir parçası haline gelmesiyle ilgili durumu desteklemektedir.

İki kuşağın benzer algılamalara sahip olması bazı çalışmalarda da tespit edilen bir durumdur. Türkiye'deki aile işletmeleri ile ilgili yapılan bir doktora çalışmasında, ikinci kuşağın kurucuyla eşbiçimli yetiştirilmesine dikkat çekilmiştir. Başer (2010) tarafından yapılan Batı Akdeniz Bölgesi aile işletmeleri araştırmasında, ikinci kuşağın babalarıyla özdeşleşmesi oldukça güçlü bulunmuştur. Erken yaşlardan itibaren babası ile işletmede uzun zamanlar geçiren ikinci kuşak temsilcileri, babalarını pek çok konuda örnek alarak onun izinden gitmektedirler. Türk aile yapısının ataerkil özellikleri de bu ilişkiyi güçlendirmektedir. Bu nedenle iki kuşağın işletmeye yükledikleri anlamları, duygusal bağları birbirine yakın olabilmektedir. İlerleyen dönemde kurucunun kaybı ya da etkisinin azalmasıyla üçüncü kuşağın işletmeye ilgisi azalabilmektedir. Nitekim ikinci kuşak temsilcilerinden bir aile üyesi bu duruma dikkat çekmiştir: “üçüncü kuşaktan sonra duygusal bağlılığın azaldığını çevremden gözlemliyorum. Bu yüzden aile üyelerinin işletmenin içinden yetiştirilmesini, aile mirasından uzaklaştırılmamasını savunuyorum.”

Toplumlara ve ailelere göre farklılıklar gösteren değerler, bireylerde farklı seviyede duygusal sahiplik düzeyinin gelişmesine neden olabilir. Bu durum her bir aile işletmesini ve her bir aileyi özel, farklı ve karmaşık hale getirmektedir (Aydın, 2010: 52). Nitekim Ukraynalı işletmelerin kuşak temsilcilerinin duygusal algılamaları, daha çok işletmenin aileye sağladığı somut yararlar üzerine odaklanmaktadır. Bu durum psikolojik sahipliğin kişisel yarar ve dış tatmin sağlama boyutuyla ilgilidir ve daha çok bilişsel bir içerikte olduğunu göstermektedir. İşletmeler kuşak temsilcileri için (bir işletme hariç) güçlü bir aidiyet unsuru

ya da kimliğin bir parçası niteliğinden çok bir iş, bir sorumluluk niteliğindedir. Sorumluluk ve psikolojik sahiplik ilişkisi literatürde de vurgulanan bir durumdur (Hoeness ve Kamal, 2015). Ukraynalı kuşak temsilcileri yaptıkları iş nedeniyle, çalışanlara, müşterilere, devlete, topluma karşı sorumluluk hissettiklerini sıklıkla belirtmişlerdir. Bu durum kültürel olabileceği kadar, ülkede aile işletmesi formunun yeni geliyor olması nedeniyle ekonomik beklentilerin öncelikli olmasına ve planlı ekonomi döneminden gelen çalışma disiplini geleneğine bağlı olabilir. Ukraynalı aile işletmelerine yönelik araştırmaların fazla olmaması, bu tip işletmelerin kültürünün anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte Brice ve Jones (2008) tarafından yapılan bir çalışmada, Ukrayna'da aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan işletmeler kültürel nitelikler açısından karşılaştırılmış, güç mesafesi, sosyal sinizm, esneklik, spiritüallite ve kaderin kontrolü değişkenlerinin, aile işletmelerinin kültürünü diğer işletmelerin kültüründen daha güçlü yönlendirdiği bulunmuştur. Yazarlara göre bu durum, aile işletmeleri için bir rekabet avantajı yaratabilir. Ukraynalı işletmelere yönelik araştırmaların sayısının artması, konuyla ilgili farklı yönlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Süreklilik, işletmelerin tüm paydaşlara ve topluluğa yarar sağlayacak şekilde, ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan sorumlu davranışlarda bulunma eğilimini ifade etmektedir (Miller, 2006). Bu eğilim, işletmenin ve çevrenin koşullarından etkilenmektedir. Araştırmada, duygusal sahiplik ile işletmelerin sürekliliği arasında dolaylı bağlantılar tespit edilmiştir. Türk aile işletmelerinde kuşak temsilcilerinin güçlü aidiyet duygusu ve adanmışlık düzeyine sahip olmaları, aile-işletme ilişkisinin gerekli doğal bir dinamiği gibidir. Bu nedenle ilk iki kuşak için, işletmenin ticari değerinden daha çok manevi değeri öne çıkmıştır. Zaman zaman farklı düşünceleri ve amaçları olsa da ikinci kuşak, baba yadigarı olarak gördükleri işletmeleri sürdürmeyi doğal bir sorumluluk olarak görmektedir. Bu nedenle araştırmaya katılan işletmelerde, süreklilik için daha çok rasyonel düzenlemeler, kurumsallaşma, yenilikçilik, teknolojik gelişmeler, profesyonel bir işleyiş ve yönetim anlayışı gibi işletmecilik bilgisine ihtiyaç duyulduğu vurgulanmıştır. Bu işletmeler için duygusal sahiplenmenin süreklilikle ilişkisinin, işletmelerin hayat seyrinde ilerleyen dönemlerde daha net görüleceği; sonraki kuşakların işletmeye katılmasıyla daha iyi izlenebileceği anlaşılmaktadır.

Ukraynalı işletmeler ise süreklilikle ilgili olarak bazı düzenlemelerin yeterli olacağını düşünmektedirler. Ukrayna'daki mevcut vergilendirme sisteminin aile işletmesi kurulmasını teşvik etmemektedir. Bundan dolayı vergi avantajı elde edemeyen işletmeler aile işletmesi tanımlamasına dahil olmak istememektedirler. İşletmelerin ölçeklerinin küçük olması ve rekabet kültürünün henüz çok gelişmemiş olması nedeniyle, kuşak temsilcileri kurumsallaşma ihtiyacını güçlü bir biçimde vurgulamamışlardır. Kuşak temsilcilerinin tamamının üniversite

mezunu olduğu küçük ölçekli bu işletmelerde, iş disiplinine sahip olmak, çalışanlarla ve aile üyelerinin kendi aralarında olumlu ve destekleyici ilişkiler geliştirmesi süreklilikle ilişkili görülmektedir. Bununla birlikte işin sonraki kuşaklara sevdilmesi, dayatma olmaması veya istemiyorlarsa genç kuşağın zorlanmaması gibi tespitler de işletmenin sürekliliği açısından önemli bulunmuştur. Özetle Türk ve Ukraynalı aile işletmeleri açısından duygusal sahiplik ve bunun süreklilikle ilişkisine yönelik algılamalarda farklılıklar olduğu; iki ülkenin özel girişimcilik uygulamaları tarihi, ekonomik ve sosyal çevrenin özellikleri, toplumun kültürel kodları, aile kültürleri açısından farklar; kuşak temsilcilerinin özellikleri ve aralarındaki ilişkilerin niteliği, işletmenin büyüklüğü gibi birçok faktörün duygusal sahiplik algılamalarını farklılaştırdığı anlaşılmaktadır. Daha geniş kuşak temsilcisi örneklemeyle ve daha fazla sayıda aile işletmesi örnekleriyle yapılacak kapsamlı araştırmalar, duygusal sahiplik olgusunun derinlemesine incelenmesini sağlayacaktır.

SONUÇ

Aile işletmeleri tüm dünyada ekonominin lokomotif gücünü oluşturmaktadır. Günümüzün sosyo-ekonomik, teknolojik ve kültürel değişimlerinin hızı, aile işletmelerine yeni fırsatlar sunarken, diğer yandan da süreklilikleri ile ilgili baskıları da artırmaktadır. Aile işletmelerinin aile ve iş sistemlerinin iç içe geçmiş formu, süreklilik konusunda rasyonel ve duygusal unsurların birlikte düşünülmesini gerektirmektedir. İyi kurulmuş iş sistemleri, kuşak temsilcilerinin işletmeyi sürdürme gönüllü olmadan, aile işletmelerinin devamlılığını sağlayamamaktadır. Diğer yandan, rasyonel düzenlemeler yapılmadan sadece duygusal bağlarla, işletmeler rekabet gücünü oluşturmamaktadır. Özellikle kuşaklar arası çatışmalar ve iletişim sorunları, rasyonel gerekliliklerin boşluğunda daha yıkıcı hale gelebilmektedir.

Aile işletmelerinin kendilerine özgü kavramları, ilişkileri, sorunları, bu işletmelere yönelik araştırmacıların farklı konulara ilgi duymasına neden olmaktadır. Bu tez çalışması, son dönemde aile işletmeleri literatüründe karşılaşmaya başladığımız ve işletmelerin sürekliliği ile ilişkisi anlaşılmaya çalışılan duygusal sahiplik olgusuna yöneliktir. Özellikle kuşak temsilcilerinin işletmeye ilgisini anlamamıza yardımcı olabilecek duygusal sahiplik konusunda, Türk ve Ukrayna'dan toplam on aile işletmesi ve yirmi kuşak temsilcisiyle görüşmeler yapılmıştır. Türk işletmelerinde birinci ve ikinci kuşağın aidiyet, sosyal kimlik, psikolojik bağlılık boyutlarında güçlü ve benzer algılamalara sahip oldukları görülmektedir. Ukraynalı işletmelerde ise aile-işletme ilişkisi daha işlevsel görülmekte, duygusal sahipliğin bilişsel yönü daha fazla öne çıkmaktadır. Bu durum işletmenin büyüklüğü, aile yapıları, kültürel özellikler, kuşak temsilcilerinin eğitimi, cinsiyetleri, kariyer planları gibi birçok unsurla da ilişkili olabilir. Ayrıca, duygusal sahiplik olgusunun aile işletmelerinde farklı boyutlarıyla öne çıktığı ve duygusal bağların süreklilikle ilişkisinin, ancak üçüncü kuşaktan sonra daha belirgin olarak anlaşılabileceği ile ilgili genel tespitlere ulaşılmıştır. Araştırmanın oldukça küçük bir örnekleme gerçekleştirilmesi ve sınırlı sayıda kuşak temsilcisinin katılması gibi eksiklikler tezin en önemli kısıtlarıdır. Daha zengin araştırma yöntemleri ve geniş örneklemle gerçekleştirilecek sonraki araştırmaların, aile işletmelerinde duygusal sahiplik olgusunun farklı yönlerinin anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akçay, C. ve Çoruk, A. (2012). “Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme”. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1(1): 3-25.
- Akdoğan, A. (2000). “Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (16): 31-47.
- Allahverdi, R. Ş. ve Yıldırım, Y. T. (2013). “Türkiye’de Kurulan İlk Özel Maden Şirketleri: Özdemir Antimuan Madenleri Limited Şirketi Örneği ve Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik”. *Tarih Okulu Dergisi*, 2013, 6(15): 183-203.
- Alptekin, D. (2011). *Toplumsal Aidiyet ve Gençlik: Üniversite Gençliğinin Aidiyeti Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., ve Smyrnios, K. X. (2002). “The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal For Solving The Family Business Definition Problem”. *Family Business Review*, 15(1): 45-58.
- Ateş, Ö. (2003). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketleri Değişim ve Süreklilik*. Ankara Sanayi Odası, 56(1). Odak Ofset Matbaacılık, Ankara.
- Aydın, E. (2010). *Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamalarının Rolü-Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Aydın, G. (2011). *Aile İşletmelerinin Sürekliliği ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Aydiner, T. (2008). *Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi: İzmit Ticaret Odası'na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Başer, G. G. (2010). *Aile işletmelerinin süreklilik sorunsalı: Batı Akdenizli aile işletmeleri üzerine nitel bir araştırma*. Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Birincioğlu, N. ve Acuner, T. (2015). "Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği". *International Journal of Economic & Administrative Studies*, 7(14): 500-516.
- Björnberg, A. ve Nicholson, N. (2008). *Emotional Ownership: The Critical Pathway Between The Next Generation and The Family Firm*. The Institute For Family Business, London.
- Björnberg, A. ve Nicholson, N. (2012). "Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship with The Family Firm". *Family Business Review*, 25(4): 374-390.
- Brice, W. D. ve Jones, W. D. (2008). "The Cultural Foundations of Family Business Management: Evidence From Ukraine". *Eurasian Journal of Business and Economics*, 1(1): 3-26.
- Carlock, R. ve Ward, J. (2001). *Strategic Planning For The Family Business: Parallel Planning To Unify The Family and Business*. Palgrave Macmillan, Springer.
- De Massis, A. ve Kotlar, J. (2014). "The Case Study Method in Family Business Research: Guidelines For Qualitative Scholarship". *Journal of Family Business Strategy*, 5(1): 15-29.
- Deephhouse, D. L. ve Jaskiewicz, P. (2013). "Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories". *Journal of Management Studies*, 50(3): 337-36.
- Demir, G. (2013). *Kişilerarası İletişimde Duygu Yönetiminin Rolü: Öğretmen-Öğrenci İletişimi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirkaya, H. ve Şimşek Kandemir, A. (2014). "21. Yüzyılın Anahtar Rekabet Faktörü Olan Psikolojik Sahiplenme Üzerine Bir İşletme İncelemesi". *Çalışma Dünyası Dergisi*, 2(3): 7-21.
- Demirtaş, H. A. (2003). "Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar". *İletişim Araştırmaları*, 1(1): 123-144.
- Drozdow, N., (1998). "What is Continuity?". *Family Business Review*, 11: 337-347.
- Erdirençelebi, M. (2012). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi ile Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erdoğan, N. (2004). *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. İGİAD Yayınları, İstanbul.

- Erdoğmuş, N. (2007). *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. İGİAD Yayınları, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2007). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Güleş, H. K., Arıcıoğlu, M. A. ve Erdirençelebi, M. (2013). *Ali Akkanat İle Aile İşletmeleri Üzerine Söyleşi: Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Gümüştekin, E. G. (2004). "Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama". 1. *Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. 17-18. Nisan 2004, İstanbul., 521-533.
- Güney, S. (2007). "Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2: 103-126.
- Günver, B. A. (2004). "Aile İşletmelerinin Geleceği". 1. *Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. 17-18. Nisan 2004, İstanbul.
- Hoeness, S. ve Kamal, A. (2015). *An Emotional Ownership Perspective on The Dynamics of Role Conflicts and Relationship Conflicts Within Family Businesses*. Dissertation Master's Thesis. Jönköping University, Jönköping International Business School, Jönköping.
- Köylü Gölcü, F. (2018). *Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli örneği*. Yayımlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Labaki, R., Michael-Tsabari, N. ve Zachary, R. (2013). *Emotional Dimensions in The Family Business: Towards A Conceptualization*, In Smyrnios, K., Poutziouris, P., Goel, S. (ed.), *Handbook of Research on Family Business*, Second Edition, Elgar Publishing, Cheltenham.
- Miller, D. ve Le Breton-Miller, I. (2006). "Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities". *Family Business Review*, 19(1): 73-87.
- Nicholson, N. ve Björnberg, A. (2012). "Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship With the Family Firm". *Family Business Review*, 25(4): 374-390.
- Ötken, A. (2015). "Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Örgütsel Adaletin Rolü". *Hacettepe University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 33(2).
- Özbayrak, C. (2006). *Türkiye Örneğinde Duygular ve Bilişsel-Duygu Değerlendirme Süreci*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

- Özutku, H. (2008). “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *Istanbul University Journal of The School of Business*, 37(2): 79-97.
- Pierce, J. L., Kostova, T. ve Dirks, K. T. (2001). “Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations”. *Academy of Management Review*, 26(2): 298–310.
- Schwartz, R. C. (1997). *Internal family systems therapy*. Guilford Press. New York
- Simkina, N. V. (2013). “Family Factor of Corporate Culture Building. in Theory and Practice of Management of The Organization as A Social and Economic System: The Identification, Analysis and Resolution of Problems Formation”. *Proceedings of The International Conference*. Finland, Helsinki, 14-16 September 2013 (ed.). PG Isaeva 101-104.
- Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S. ve Winter, M. (1999). “A Research Model of Sustainable Family Businesses”. *Family Business Review*, 12(3): 197-208.
- Tagiuri, R. ve Davis, J. (1996). “Bivalent Attributes of The Family Firm”. *Family Business Review*, 9(2): 199-208.
- Topsakal, C., Merey, Z. ve Keçe, M. (2013). “Göçle Gelen Ailelerin Çocuklarının Eğitim-Öğrenim Hakkı Ve Sorunları Üzerine Nitel Bir Çalışma”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(27): 539-554.
- Uçar, Z. (2017). “Psikolojik Sahiplenme: Örgütsel Alana İlişkin Bir Model Önerisi”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1): 167-201.
- Ulukan, C. (2013) (ed.). *Küçük İşletme Yönetimi*, Açık Öğretim Fakültesi Yayını, N. 1777, Eskişehir.
- Whiteside, M. F. ve Brown, F. H. (1991). “Drawbacks of A Dual Systems Approach to Family Firms: Can We Expand Our Thinking?”. *Family Business Review*, 4(4): 383-395.
- Yeşil, Ü., Bancar, A. ve Budak, G. (2015). “Psikolojik Sahiplik Kavramına İlişkin Bir Literatür İncelemesi”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2): 59-82.
- Yıldız, A. (2006). *Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesi Konya'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.

İnternet kaynakları

Видавництво професійної періодики в Україні | Група компаній МЕДІА-ПРО.

Director.com.ua. (2018). <http://director.com.ua/upravlenie/semiyny-biznes> (erişim tarihi:12.02.2018).

Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu. (2017). <https://deik.org.tr/basin-aciklamalari-turkiye-ukrayna-ekonomik-iliskilerinde-yeni-donem> (erişim tarihi:27.12.2018).

Göksel, A. (2017). <https://slidex.tips/download/aile-letmeleri-do-dr-aykut-gksel> (erişim tarihi:01.02.2019).

Lindblad, M. The Difference Between Family Enterprising & Family Business. <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-family-enterprising-family-business-26187.html> (erişim tarihi: 02.03.2018).

Aile İşletmeleri Derneği (2016). Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları İstanbul. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarlari.pdf>. (erişim tarihi:20.12.2018).

EK-1 GÖRÜŞME SORULARI

1. İşletme kaç yılında kuruldu? Hangi sektörde faaliyet gösteriyor?
2. İşletmeyi kim kurdu? Şu anda yaşıyor mu?
3. Şu anda işletmede kaç kişi çalışıyor? Kaç aile üyesi aktif olarak işletmede çalışıyor?
4. Siz kaçınıcı kuşaksınız ve ne zamandan beri işletmede aktif olarak çalışıyorsunuz?
5. Hangi pozisyonda çalışıyorsunuz? İşletmede hangi işlerden sorumlusunuz?
6. Bu işletmede çalışmak bir zorunluluk mu sizin için? Yoksa hep burada çalışmayı planlamış ve istemiş miydiniz?
7. Sizin kararınıza bırakılsa başka bir sektörde başka bir firmada çalışmak ister miydiniz?
8. Kendinizi tam olarak bu işletmeye duygusal olarak ait hissediyor musunuz? İşletme sizin için tam olarak ne ifade ediyor? Bir iş mi? Daha fazlası mı?
9. Bu işletmenin geleceği sizin kariyer planlarınızla ne kadar ilgili? Sizce ne zamana kadar bu işletmede devam edebileceksiniz?
10. Lütfen bu işletmenin sizin için önemini en iyi anlatan bir benzetme kullanınız!
11. Aile işletmesinin sürekli olabilmesi neye bağlıdır? Bu konuda aile üyeleri neler yapmalıdır? Sizlere düşen önemli görev ve sorumluluklar nelerdir?

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Liudmyla DROZD
Doğum Yeri - Tarihi	Ukrayna – 14.08.1993
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Hnivanokulu №1, Vinnitsa, Ukrayna
Lisans Diploması	İşletme Ekonomisi Lisans Derecesi Vadym Hetman Kiev Ulusal Ekonomik Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim	İşletme Ekonomisi (Tarım Uzmanlığı) Yüksek Lisans Derecesi Vadym Hetman Kiev Ulusal Ekonomik Üniversitesi
Yabancı Diller	Ukraynaca, Rusça, İngilizce, Türkçe
İŞ DENEYİMİ	
Çalıştığı Kurumlar	Aralık 2014 - Ağustos 2015 Genel Müdür Yardımcısı, LARS EXPORT UKRAYNA
E-Posta	liudmyladrozd@gmail.com