

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

AİLE İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞILAN
KUŞAK ÇATIŞMALARI

Yüksek Lisans Tezi

Ali Berkay TAN

Ankara-2023

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

AİLE İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞILAN
KUŞAK ÇATIŞMALARI

Yüksek Lisans Tezi

Ali Berkay TAN

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Kemal Gürkan KÜÇÜKERGİN

Ankara-2023

KABUL VE ONAY

Ali Berkay TAN tarafından hazırlanan“Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Kuşak Çatışmaları” başlıklı bu çalışma, 03/01/2023 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU (Başkan)

Doç. Dr. Kemal Gürkan KÜÇÜKERGİN (Danışman)

Dr. Öğr. Üyesi Cemal Ersin SİLİK (Üye)

Doç. Dr. Şule TUZLUKAYA

ETİK BEYAN

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasını;

- Akademik ve etik kurallar çerçevesinde hazırladığımı,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

03.01.2023

Ali Berkay TAN

Enstitü Müdürü

ÖZ

TAN, Ali Berkay. Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Kuşak Çatışmaları, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2023.

Aile ve şirket terimleri ayrı ayrı incelenirse kendi içlerinde farklı şartları, gereksinimleri ve görevlerinin olduğu görülebilir. Bu iki farklı kavramın iç içe geçmesiyle aile şirketleri ortaya çıkmaktadır. Fakat bu birleşme sonucu, her iki kavramın da kendi içlerinde görülen çatışmalar bu sefer ortak bir paydada toplanmış olmaktadır. Bu ortak payda ise yeni sorunların ve çatışmaların meydana gelmesine yol açabilmektedir. Bu çatışmaların yönetilmesi ve en doğru çözüm yolunun bulunması gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde görülen kuşak çatışmalarının yarattığı sorunlar ve bu sorunlara çözüm bulmak için izlenebilecek yolları araştırmaktır. Bu çalışmada yüz yüze görüşme yöntemi ile nitel veriler toplanmıştır. Toplamda 5 aile işletmesinden 10 birey ile görüşme yapılmıştır. Görüşmeler işletmelerin çalışma ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşme sırasında kuşakların birbirlerinin cevaplarını duymamaları için teker teker mülakat yapılmıştır. Mülakat soruları sayesinde kuşakların birbirlerinden beklentileri, motivasyon kaynakları, aile hayatı ile iş hayatının birbirinden ne derece etkilendiği ve gelecek nesillere yönetimin devri gibi konularda hakim olan genel görüşün tespit edilmesi sağlanmıştır. Mülakat sonuçlarına göre görüşme yapılan aile işletmelerinde aidiyet duygusunun yüksek olduğu ve karşılaşılan çatışmaların artmadan saygı ve hoşgörü davranışları ile çözüldüğü anlaşılmıştır. Genel olarak alt kuşak katılımcıların çalıştıkları işten memnun oldukları ve geçmişe dönme şansları olsa tekrardan aynı şekilde aile işletmesinde görev alacaklarını belirtmişlerdir. Araştırmanın Ankara ilinde yapılması, sadece 1. ve 2. kuşaktan kişilerle görüşme yapılabilmesi ve küçük aile işletmelerinin incelenmesi araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Aile İşletmeleri, Yönetim, Kuşak Çatışmaları, Motivasyon, İletişim.

ABSTRACT

TAN, Ali Berkay. Generation Conflicts In Family Business, Master's Thesis Dissertation, Ankara, 2023.

If the terms family and company are examined separately, it can be seen that they have fundamentally different conditions, requirements and tasks within themselves. With the intertwining of these two different concepts, family companies emerge. However as a result of this merger, the conflicts of both concepts that are seen within themselves will be gathered in a common ground this time. This common ground, on the other hand, will enable new problems and conflicts to occur. These conflicts need to be managed and the most correct solution path needs to be found. The purpose of this study is to investigate the problems caused by generational conflicts in family businesses and the ways that can be followed to find solutions. In this study, qualitative data were collected by face-to-face interview method. In total, interviews were conducted with 10 individuals from 5 family businesses. The interviews were conducted in the working offices of the enterprises. During the interview, interviews were conducted one by one so that the generations members of did not hear each other's answers. Thanks to the interview questions, it was possible to determine the general opinion prevailing on issues such as expectations of generations from each other, sources of motivation, the degree to which family life and business life are influenced by each other, and the transfer of management to future generations. According to the interview results, it was understood that the sense of belonging was high in the family businesses interviewed and that the conflicts encountered were resolved with respect and tolerance behaviors without increasing. In general, the participants of older generations stated that they were satisfied with the job they were working and that if they had the chance to return to the past, they would work in the family business in the same way again. The limitations of the research are that the research was conducted in Ankara province, only 1st and 2nd generation people could be interviewed, and small family businesses were examined.

Keywords: Family Business, Management, Generation Gaps, Motivation, Communication.

TEŞEKKÜR

Tez çalışma süresince ve tüm hayatım boyunca bana destek olan ailem Murat TAN, Binnur TAN ve Arda TAN'a teşekkür ederim. Ayrıca bu süre içinde bana her konuda destek olan Ayşe REÇBER ve Recep REÇBER'e sevgi ve saygılarımı iletirim.



İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: AİLE İŞLETMELERİ VE ÖZELLİKLERİ.....	3
1.2 Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri.....	5
1.3 Aile İşletmelerinin Diğer İşletme Türlerinden Farkları	6
1.3.1 Yönetimin aile bireyleri tarafından sürdürülen işletmelerin özellikleri.....	7
1.3.2 Yönetimin aile bireyleri olmayan kişiler tarafından sürdürülen işletmelerin özellikleri	8
1.4 Aile İşletmelerinin Tarihçesi.....	8
1.4.1 Dünya’da aile işletmeleri	9
1.4.2 Türkiye’de aile işletmeleri	12
1.5 Aile İşletmesi Olmanın Sağladığı Avantajlar ve Dezavantajlar	15
1.5.1 Aile işletmesi olmanın sağladığı avantajlar	15
1.5.2 Aile işletmesi olmanın yarattığı dezavantajlar.....	16
1.6 Aile İşletmelerinde İdare Biçimleri.....	17
1.6.1 Merkez esaslı idare	17
1.6.2 Katılım esaslı idare	18
1.6.3 Profesyonellik esaslı idare	18
1.7 Aile İşletmesi Kuramları	19
1.7.1 Aile sistemleri kuramı.....	19
1.7.2 Üç daire kuramı	20
1.7.3 Dört daire kuramı.....	22
BÖLÜM 2: KUŞAK KAVRAMI, AİLE İŞLETMELERİNDEKİ YERİ, KUŞAKLARARASI ÇATIŞMA VE ÖNEMLİ KAVRAMLAR	23
2.1 Kuşak Kavramı	23
2.2 Kuşakların Sınıflandırılması.....	24

2.2.1 Sessiz kuşak 1927 ve 1945 seneleri arası doğan kuşak	24
2.2.2 Bebek patlaması (baby boomers) 1946 ve 1964 seneleri arası doğan kuşak	25
2.2.3 X kuşağı 1965 ve 1979 seneleri arası doğan kuşak	26
2.2.4 Y kuşağı 1980 ve 1999 seneleri arasında doğan kuşak	26
2.2.5 Z kuşağı 2000 ve 2013 seneleri arasında doğan kuşak	27
2.3 Aile İşletmelerinde Kuşaklara Göre Yaşam Dönemleri.....	27
2.3.1 I.kuşak ile başlayan girişim dönemi	27
2.3.2 Sonraki kuşakların işletmede söz sahibi olması ve yönetimi devir alması	30
2.4 Çatışma yönetimi	34
2.5 Çatışma türleri.....	35
2.5.1 Taraflarına göre çatışma türleri.....	36
2.5.2 Örgütsel amaçlara fonksiyonel etkisine göre çatışma türleri.....	37
2.5.3 Örgüt yapısındaki yerine göre çatışma türleri.....	37
2.5.4 Ortaya çıkış kaynaklarına göre çatışma türleri	38
2.6 Kuşaklararası çatışma	38
2.7 Kuşaklararası yetki devri.....	41
BÖLÜM 3: AİLE İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞILAN KUŞAK	
ÇATIŞMALARI	43
3.1 Araştırmanın Amacı.....	43
3.2 Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Toplanması	43
3.3 Araştırmanın Çalışma Grubu	44
3.4 Araştırmanın Sınırlılıkları	45
SONUÇLAR.....	76
ÖNERİLER.....	80
KAYNAKÇA.....	85
Ek-1. Mülakat Soruları.....	98
TURNİTİN RAPORU.....	101
ÖZGEÇMİŞ	106

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1: Dünyanın En Eski Aile İşletmeleri	11
Tablo 2: Dünyanın En Büyük Aile İşletmeleri.....	12
Tablo 3: Türkiye'nin Bugüne Kadar Devam Eden Kurulmuş İlk İşletmeleri ...	13
Tablo 4: 2021 İlk 500 İşletme Sıralamasındaki Türk İşletmeler.....	14
Tablo 5: Ailelerin ve İşletmelerin Önem Verdikleri Öncelikler.....	19
Tablo 6: Kuşaklararası Düşüncelerin ve Bakış Açılarının Karşılaştırılması	40
Tablo 7: İşletmelerin ve Katılımcıların Genel Bilgileri	45
Tablo 8: Her İki Kuşak Tarafından Soru1'e Verilen Cevaplar	46
Tablo 9: Her İki Kuşak Tarafından Soru2'ye Verilen Cevaplar	48
Tablo 10: Her İki Kuşak Tarafından Soru3'e Verilen Cevaplar	50
Tablo 11: Her İki Kuşak Tarafından Soru4'e Verilen Cevaplar	51
Tablo 12: Her İki Kuşak Tarafından Soru5'e Verilen Cevaplar	54
Tablo 13: Her İki Kuşak Tarafından Soru6'ya Verilen Cevaplar	56
Tablo 14: Her İki Kuşak Tarafından Soru7'ye Verilen Cevaplar	58
Tablo 15: Her İki Kuşak Tarafından Soru8'e Verilen Cevaplar	59
Tablo 16: Her İki Kuşak Tarafından Soru9'a Verilen Cevaplar	60
Tablo 17: Sonradan Gelen Kuşak Tarafından Soru10'a Verilen Cevaplar	62
Tablo 18: Sonradan Gelen Kuşak Tarafından Soru11'e Verilen Cevaplar.....	63
Tablo 19: Sonradan Gelen Kuşak Tarafından Soru12'ye Verilen Cevaplar.....	64
Tablo 20: Sonradan Gelen Kuşak Tarafından Soru13'e Verilen Cevaplar.....	65
Tablo 21: Sonradan Gelen Kuşak Tarafından Soru14'e Verilen Cevaplar.....	66
Tablo 22: Sonradan Gelen Kuşak Tarafından Soru15'e Verilen Cevaplar.....	67
Tablo 23: Sonradan Gelen Kuşak Tarafından Soru16'ya Verilen Cevaplar	68
Tablo 24: Sonradan Gelen Kuşak Tarafından Soru17'ye Verilen Cevaplar.....	68
Tablo 25: Kurucu Kuşak Tarafından Soru18'e Verilen Cevaplar	69

Tablo 26: Kurucu Kuşak Tarafından Soru19'a Verilen Cevaplar	70
Tablo 27: Kurucu Kuşak Tarafından Soru20'ye Verilen Cevaplar	71
Tablo 28: Kurucu Kuşak Tarafından Soru21'e Verilen Cevaplar	73
Tablo 29: Kurucu Kuşak Tarafından Soru22'e Verilen Cevaplar	74
Tablo 30: Kurucu Kuşak Tarafından Soru23'e Verilen Cevaplar	75



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Aile İşletmelerinin Kuruluş Amaçlarının Yüzde Dağılımları	4
Şekil 2: Üç Daire Modeli.....	20
Şekil 3: Dört Daire Modeli.....	22
Şekil 4: Aile İşletmelerinde Pozisyonlar	30



GİRİŞ

Aile işletmeleri ülkelerin gelişimi açısından çok önemlidir. Bununla birlikte bir ülkenin aile işletmelerinin yapısı ve özellikleri incelediğinde o ülkenin kültürünü, insanların yaşayış biçimlerini, hayata bakış açılarını, insanların karakteristik özellikleri gibi birçok konuya ışık tutulduğu görülebilmektedir. Türkiye’de de aile işletmeleri ekonominin büyük bir çoğunluğunu oluşturmaktadır. Bu işletmelerin devam edebiliyor olması ve kuşaktan kuşağa aktarılabiliyor olması o ülke için olumlu anlamlar ifade etmektedir. Aile işletmelerinin kendi içinde olumlu yanları olduğu gibi çok ciddi olumsuz yanları da bulunmaktadır. Aile yapısı incelendiğinde, aile fertlerinin kendine has özellikleri bulunduğu görülmektedir. Farklı dönemler aile işletmesinin fertlerinin bakış açılarında farklılıklar meydana getirmektedir (Berkup, 2014). İnsanların kendi ailesinden kişilerle çalışmaları, onların huylarını, karakteristik özelliklerini, beklentilerini, sevdikleri ve sevmedikleri yönlerini bilmeleri ve bu doğrultuda hareket etmeleri aile işletmelerinin olumlu yanları arasında gösterilebilir. Ayrıca aile fertlerinin özellikleri işletmenin de kültürünü ifade etmektedir. Ancak aile hayatı ile iş hayatının birbirine karıştırılması, çatışmaların ortamdan ortama taşınması, maddiyat bakımından dağıtılan paylarda sorun çıkması, belirli bir görev dağılımı ve işleyişin olmaması gibi genel özellikler de olumsuz yönler örnek verilebilir. Aile şirketlerinin devamlılığını bozan ve başarısızlıklara yol açabilecek olan bu olumsuz yönlerin diğerlerine göre en mühimi aile fertleri arasında yaşanan kuşaklararası çatışmalardır (Alayoğlu, 2004). Günümüzde çalışma hayatında birbirinden değişik 3 kuşak birlikte faaliyet göstermektedir. Bu 3 kuşaktan büyük çoğunlukla X ve Y kuşakları iş hayatında istihdam edilmektedir (Acılıoğlu, 2015).

Bu araştırmanın temel amacı aile işletmelerindeki olumlu ve olumsuz yönlerin yönetimde söz sahibi olan veya gelecekte yönetimi devralması beklenen kuşaklar tarafından karşılaşılabilecek sorunların tespit edilmesi ve bu sorunların hangi yollarla çözüme ulaştırılabileceğinin saptanmasıdır. Bu çalışmada aile işletmelerinin gelişimine ve büyümesine katkı sağlamak hedeflenmektedir. Aile işletmesinin iç mekanizmalarındaki sorunların nasıl çözülebileceğinin ve daha verimli çalışma ortamının nasıl hazırlanabileceğinin ortaya konması amacı güdülmektedir. Çalışma sonucunda verilen öneriler ile literatüre katkı yapabilmek ve kuşak çatışmalarının aile işletmeleri üzerindeki etkileri konusundaki eksiklik

giderilmek istenmektedir. Literatür incelendiğinde “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Evresinde Nepotizm Etkisi” (Bozkurt, 2017), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya Bakışında Kültürel Yapının Etkisi: Edirne Örneği” (Yelman, 2019), “Türkiye’deki Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Ve Vekalet Teorisi Sorunsalı: İzmir İli Demir Çelik Sektörüne İlişkin Bir Uygulama” (Yazıcı, 2018) gibi konularda araştırma yapıp küçük aile işletmelerinde çok fazla değinilmeyen kuşak çatışması kavramının detaylı bir şekilde ele alınacak olması bu araştırmanın literatürdeki diğer araştırmalardan farkını ortaya koymaktadır. Bu araştırma küçük ölçekli aile işletmeleri ile yapılacaktır. Bu işletmelerde yönetim ve idare işlerinin kurucu birey tarafından yürütülmesi zaman içerisinde işletmeye dahil olabilecek sonraki kuşaklarla sorun çıkması durumunda aile bağlarına zarar verebilecektir. Bu sorunların çözüme ulaştırılabilmesi için, bu konunun üstünde önemle durmak gerekmektedir (Serinkan & Cabbar, 2008).

BÖLÜM 1: AİLE İŞLETMELERİ VE ÖZELLİKLERİ

1.1 Aile İşletmeleri Tanımı

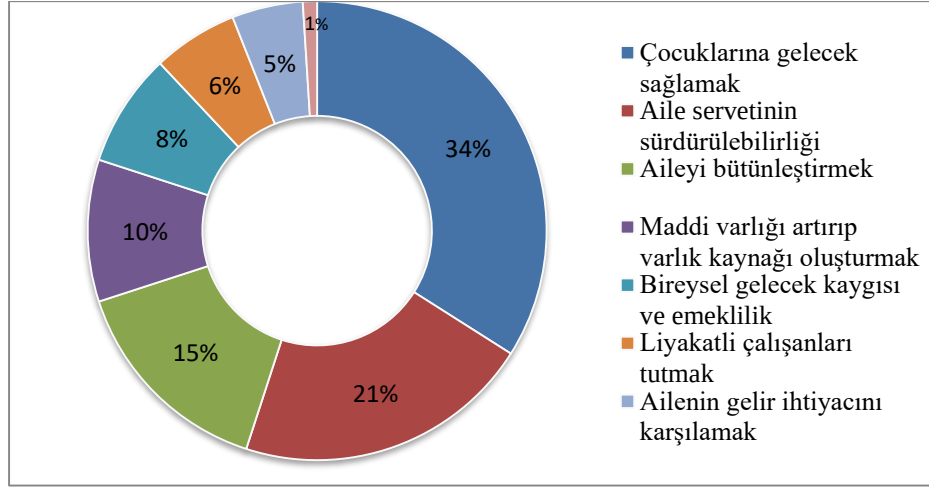
Aile şirketleri; ailenin gelirini sağlamak vasıtasıyla aile üyelerince yaratılan ve bu üyelerin idare ve denetim birimlerinde yer aldığı yapılardır. Kurulma amaçları aşağıda sıralanmıştır(Ateş, 2003, s. 4-5):

- Ailenin gelirini elde edip kendi işvereni olmak,
- Aile içerisinde ve sosyal çevresinde maddi ve manevi olarak saygınlık kazanmak
- Kendisine ve ailesine ait varlıkları kaybetmeden geliştirmek ve büyütmek
- Aile fertlerine geleceğe yönelik elverişli iş olanakları meydana getirmek

Hedeflerine ulaşabilme yolunda (gelirleri artırmak, insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak, çalışan sayısını artırmak, tüketicilere hizmet sunmak, verimliliklerini artırmak vb.) üretim girdilerinin, ekonomi, araştırma-geliştirme ve personel yönetiminin örgüt kültürü içerisinde düzenlendiği birim işletme olarak adlandırılır (Akdemir, 2003, s. 4). Eğer işletmenin varlığı yalnızca tek ailenin sorumluluğundaysa ve en az bir kişi bu aile mensubu olarak işveren görevini yerine getiriyorsa ve aynı aileye mensup başka bir bireyin daha yönetimde sözü olduğu durumlarda görülen işletme tipi aile işletmesidir (Lyman, 1991).

Bir başka açıklamaya göre aile fertlerince kurulan ve işletilen veya firmanın bir miktarına ortak olunan veya firma yönetiminde söz sahibi olunan işletmeler aile şirketleri olarak adlandırılabilir (Miller vd., 2007, s. 3). Daha detaylı açıklamak gerekirse ailenin gelir kaynağını tedarik etmek ya da servetin parçalanmaması için oluşturulan, ailenin geçim kaynağını tedarik eden birey vasıtası ile idare edilen, yönetici kadrosunun çoğunluğunda aile fertlerinin kararlarda güçlü olduğu ve aileden ikiden daha çok kuşağın örgütte çalışmak üzere bulunduğu kuruluşlara aile işletmeleri denir (Bakan vd., 2004, s. 307).

ABD’de 75 adet aile firmasının kurucuları vasıtasıyla toplanan verilere göre aile işletmelerinin kuruluş amaçlarının yüzde dağılımları Şekil 1’de verilmiştir:



Şekil 1: Aile İşletmelerinin Kuruluş Amaçlarının Yüzde Dağılımları

Kaynak: (akt. Genç & Karcıoğlu, 2004, s. 22)

Şirketin yönetim ve işleyiş tarzının özellikleri ile işletme yönetiminin mensup olduğu ve ikiden fazla nesle aktarılmış ailelerin hedefleri birbirine uyum sağlıyorsa bu tür yapılara aile işletmeleri denir (Donnelley, 1964, s. 94). Aile fertlerinin birleşmesi ile sahipliğinin ve otoritenin diğer paydaşlara oranla daha fazla olduğu yapılar en basit tanımıyla aile işletmeleridir. Aile işletmesi tanımını yapabilmek için yapının büyüklüğü önemsizdir. Asıl esas olan şey işletme ile aile kavramlarının bir arada bulunmasıdır (Koçel, 2010, s. 5). Aile işletmesinin bir diğer tanımı ise idare ve denetim ile ilişkili tüm durumların başında aile fertlerinin yer alması, firma pay sahipliğinin büyük kitlesinin aile fertlerince sahip olunması, meydana getirilen ürünlerin aile soyuyla bağdaşması ve firma ile bir olması olarak açıklanabilir (Ak Güngör, 2010, s. 46).

Aile ile işletme terimlerinin aynı çatı altında toplandığı, en az iki aile üyesinin iş gördüğü ve firma hisselerinde aile üyelerinin çoğunlukta olduğu, ikinci veya üçüncü kuşaklara devredilmiş yapılara aile işletmeleri diyebiliriz (Sönmez & Toksoy, 2011, s. 67).

Bir başka tanıma göre aile mensuplarının özel yaşantıları ile çalışma hayatlarının bir bütün olarak faaliyete geçirilmesidir (Hulshoff, 2001, s. 9). Aralarında soy bağı bulunan bireylerin ürün ortaya koymak gayesiyle aynı çatı altında bir araya geldikleri, hedeflerinde kar etmek olan yapılara da aile işletmesi tanımlaması yapılabilir (Alayoğlu, 2003, s. 42). Bütün bu tanımlamalar aile işletmeleri ile ilgili detaylıca ve farklı açılardan bakılarak yapılan açıklamalardır.

1.2 Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri

Aile işletmeleriyle ilgili daha doğru ve net çıkarımlar yapabilmek için aile şirketlerinin ana hatlarını daha detaylı bir biçimde incelemek gerekmektedir. Çünkü bu hususta en çok da faaliyet gösteren firmaların olmak üzere bu meseleye ilgi duyanların, ailenin yönetimde yer aldığı firmaların bünyesine özgü özelliklerin farkına varmaları gelişimlerine yardım edecektir. Şunu da hatırlatmak gerekir ki aile işletmeleri belli başlı bir forma veya prensibe dayandırılmayacak kadar değişkenlik göstermektedirler. Bundan sebeple aile şirketlerinin varlığı ve türü ne kadar fazlaysa o kadar farklı modeli dile getirebiliriz (Fındıkçı, 2005, s. 29).

Aile işletmelerinin tanımları yapıldığında bazı ortak noktaların bulunduğu görülmektedir. Bunlar (Taşkır & Şimşek, 2008):

- Aile üyeleri tarafından yaratılan yapılarda idare kısmında söz sahibi olan bir veya birden fazla sayıda aile üyeleri vardır.
- Çoğunlukla aile üyesi tarafından kurulan yapılar aile işletmeleridir.
- İşletme kültürü ve aile kültürü birbirleriyle doğru orantılıdır.
- En üst karar verici makam aile üyesidir
- İşletme varlıklarının ve anaparanın tümüne yakın bir kısmı aileye tarafından karşılanmaktadır.

Aile işletmeleriyle ilgili özelliklerden bir diğeri ise firmanın önceki kuşaklardan beri yönetilmesinde söz hakkı bir ailedir (Neubauer & Lank, 1998, s. 5). Erdoğan'a göre; aile üyeleri tarafından kurulmuş işletmelerde terfi etme gibi gelişmeler performansa göre olmaktan çok işletme sahibine yakınlık derecesine göre yapılır. Bunun yanında işletme sahibi karar verme mekanizmasının sorumluluğundan çok zor vazgeçer. Bu sebeple bu firmalarda idarenin kuşaklarlar arasında aktarılmasında önemli sorun teşkil etmektedir (2007, s.69-71). Bu tanımlamalara ilişkin örnekleri farklılaştıracak olursak (Bilgin, 2007, s. 7-9):

- Firmanın yönetiminden sorumlu kişiler çevresinde en çok inanç ve sevgi hissettiği bireyleri daha üst pozisyonlarda tutar.

- Şirket ismi ve ürünlerin ismi genellikle ailenin ismiyle birlikte büyür. O ailede var olan birey şirkette çalışmasa dahi o soyadı taşıdığı için aynı saygınlığı görebilir.
- Firmadaki sözü ve yaptırımı kuvvetli olan birey çoğunlukla aile yapısında da aynı statüdedir.
- Firmayı kuran müteşebbis genelde görevini ve sorumluluklarını bir sonraki kuşağa devir ettiği dönemde sorunlar meydana gelmektedir. Bu süreç çoğunlukla sancılı olmuştur. Sağlık açısından problemi olmayan kurucu görevini devretmeye yanaşmamaktadır.

1.3 Aile İşletmelerinin Diğer İşletme Türlerinden Farkları

Diğer firma yapıları ile aile firmasının yapılarının farklılıkları incelendiğinde, öne çıkan faktörler firmayı idare eden kişi ve firma sahibinin kim olduğu ile ilgilidir. Bu faktörler işletme türleri arasındaki farklar arasında en mühim olan kıstastır (Birley vd., 1999, s. 598).

Aile şirketlerinde, şirket ve aile kavramları aynı çatı altında toplandığı için müteşebbis için duygusal bir ruh hali ortaya çıkarmaktadır. Bunun en büyük nedeni bu şirketin müteşebbis ve ailesinin kendilerini başka insanlara karşı sunduğu en dikkate değer saygınlık göstergesidir. Bu ruh halinin çıkmasındaki en büyük neden aile işletmesinin kültürüyle, yapısıyla ve varlığıyla müteşebbis ve ailesinin temsiliyetini gerçekleştirildiğinin düşünülmesidir. Aile işletmesinin, ailenin birebir yansımısını ifade ettiklerini düşündükleri için bulundukları çevrede işletmelerine karşı duyulan saygınlık ile aileye duyulan saygınlığın aynı anlama geldiği görüşü benimsenmektedir. Bu nedenlerden dolayı aile işletmesi yapısına çok fazla önem verilmektedir. Verilen bu önemden dolayı ve kurulan bağdan ötürü şirketlerini devretmeyi veya bir başkasına satışını yapmayı düşünmezler (Ward, 1987).

Morris vd. tarafından hazırlanan araştırmada, işletmelerin yönetiminde aile bireylerinden oluşan kişiler ile aile bireylerinden oluşmayan kişilerin meydana getirdiği bazı ayrımlar gruplandırılmıştır. Bu gruplandırmalar ise literatüre şu şekilde geçmiştir (1997, s. 388-389).

- Yönetimin aile bireyleri tarafından sürdürülen işletmelerin özellikleri

- Yönetimin aile bireyleri olmayan kişiler tarafından sürdürülen işletmelerin özellikleri

1.3.1 Yönetimin aile bireyleri tarafından sürdürülen işletmelerin özellikleri

Aile üyelerinin yönetimde görev aldığı ve çeşitli süreçlerden sorumlu olduğu işletmelerin özelliklerini kapsamaktadır. Bu işletmeler aile işletmeleridir (Morris vd., 1997, s. 388-389).

- Aile fertlerinin işletmenin idaresindeki yetkileri, işletmenin ömrünün sonuna kadar devam edebilecektir. Bu süre zarfında işletmeyle ilişkilerinin kesilmesi çok zor ihtimaldir.
- Aile fertlerinden oluşan idareciler yaşamları boyunca genellikle bu işletmede çalışmaya devam edeceklerdir.
- İşletmede yaşanabilecek sorunlarda ve olumsuz sonuçlarda idare kısmında bulunan aile fertleri büyük ölçüde sorumluluk sahibi olacaklardır.
- Aile fertlerinin genel hedefleri arasında işletmenin çalışma performansının yüksek olması, düzenli olarak büyümenin sağlanabilmesi yer almaktadır.
- Yönetimde duygusal alınan kararların oranları daha fazladır.
- Aile fertleri arasındaki anlaşmazlıklar yönetim sürecinde plan ve programların sapmasına ve karışıklıkların çıkmasına sebebiyet verebilir.
- Aile fertlerinden oluşan idareciler ailenin geleceğinin işletmenin ayakta kalabilmesinden geçtiğini bildikleri için aileye karşı sorumluluk taşıdıklarının farkındalardır.
- İşletme içindeki çatışmalar ve anlaşmazlıklar kısır döngüye girebilir ve sürekli tekrarlanan noktalara gelebilir. Gelecekte alınacak kararlarda bile geçmişte yaşanan olaylar karşı tarafa servis edilebilir.
- Aile ferdi olmayan iş görenler, kendilerini tam anlamıyla işletmenin bir parçası olarak hissedemeyebilirler. Bunun sonucunda aidiyet duygusu gelişmez ve performanslarını yükseltmezler.

- Büyük çoğunlukla aile içerisindeki sorunlar ve ikili ilişkilerdeki çatışmalar işletme ortamına taşınacağı için işin idare kısmını olumsuz etkileyecektir.

1.3.2 Yönetimin aile bireyleri olmayan kişiler tarafından sürdürülen işletmelerin özellikleri

Yönetimdeki ve idaredeki pozisyonlarda görev yapan bireylerin aile üyelikleriyle bir bağının olmadığı işletmelerdir. Yöneticiler çoğunlukla performansları ve çalışma durumlarındaki başarılarıyla bulunduğu pozisyona elde etmektedirler (Morris vd., 1997, s. 388-389).

- İdarecilerin işletmeyle olan en kuvvetli bağları sözleşmelerdir. Çalışma hayatları ve işletmede var olacakları süre bu sözleşmenin şartlarının ne kadar yerine getirildiğine bağlıdır.
- Aidiyet duygusu az oranda kalacağı için idarecilere başka işletmelerden gelebilecek tekliflere her zaman açıklardır. Çoğunlukla da çalışma hayatları boyunca birden fazla işletmede faaliyet gösterirler.
- İşletmedeki gelecekleri performanslarına ve diğer bireylerle geçinebilmelerine bağlıdır.
- Görev ve sorumlulukları biçimsel olarak bellidir. Bu bağlamda yapacakları işler aile fertlerine göre daha belirli formdadır.
- İşletme içinde yükselme fırsatlarının olduğunu bildikleri için kendilerini daha çok geliştirmek isteyeceklerdir. Kendi performanslarını işletmeye daha çok katkı sağlamak için kullanacaklardır.
- İkili ilişkilerdeki sorunları işletmeye olan katkılarını çok fazla etkilemeyecektir.

1.4 Aile İşletmelerinin Tarihçesi

Aile işletmelerinin hem günümüzdeki hem de geçmişteki önemini ve gelişimini anlamak için bu işletme türlerinin tarihine bakılması gerekmektedir. Bu başlık altında Dünyadaki ve Türkiye'deki aile işletmelerinin yapısına ve tarihçesine yönelik literatürden toplanmış bilgiler aktarılacaktır.

1.4.1 Dünya’da aile işletmeleri

Finansal açıdan bakıldığında ve toplam işletme verileri incelendiğinde aile üyelerinin kurduğu ve idare ettiği firmalar dünya çapında diğer işletme yapılarına kıyasla sayısal olarak çok büyük bir üstünlüğe sahiptir (Genç & Karcıoğlu, 2004, s. 20; Poza, 2004, s. 4). Dünyada faaliyetlerini sürdüren işletmelerden yarısı aile işletmeleridir. Amerika Birleşik Devletleri’nde ise bu oranın %90 olduğu çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Bununla beraber dünyadaki en varlıklı işletmeler sıralamasında ilk 10 sırada yer alan işletmelerin 7 tanesi aile işletmesidir. Türkiye’de ise bu durum %90 seviyesindedir (Deloitte, 2019).

Dünya tarihinde aile işletmeleriyle ilgili incelemeler 1950’li senelerden itibaren Harvard ve Indiana Üniversiteleri’nin öncülüğüyle oluşmaya başlamıştır (Hoy & Sharma, 2006, s. 13). Ancak aile işletmelerinin tarihi bu yıllardan çok daha öncesinde başlamıştır. Bu gözlemlerin bu kadar gecikmesinin sebepleri arasında firmalar, kanunlar ve akademik bağların uzak olması gösterilebilir (Litz, 1997, s. 56).

1950 ve 1960 seneleri civarında, aile şirketlerinin özellikle akademik mercilerle ve sektörleriyle ilişkilerinin temellerinde uyumsuzluklar olduğu kanısına varılmaktadır. Bu dönemlere bakıldığında, aile şirketlerine peşin hükümle yaklaşılması bu alanda yapılmaya uğraşılan bilimsel faaliyetleri güçleştirmiştir. Bu peşin hükümlülüğün ana kaynağı şirket sahipleridir. Hem bilginin paylaşılması hem de dış dünyaya karşı daha tutucu bir davranış ortaya koyduklarından dolayı, bilimsel faaliyetlerin oluşturulması fazlasıyla güç hale gelmiştir (Poutziouris, Smyrnios & Klein, 2006, s. 17)

1970 ve 1980 seneleri arasında ise bu peşin hükümlülüğün biraz daha kırıldığı ve saha çalışmalarının başladığı gözlemlenmektedir. Bu gözlemler doğrultusunda akademik mercilerde aile şirketleriyle alakalı eğitim çalışmalarının başladığı ve hızla geliştiği seneler olarak kayda geçmektedir. Bu eğitimlerde yönetim, idarecilik, insan ilişkileri, muhasebat, geleceğe yönelik yatırım planları, satış teknikleri, kanunlar ve yönetmelikler gibi alanlarda oluşturulmuştur. Ayrıca bu senelere ait bir diğer hedef ise firma yönetiminde söz sahibi olan bireyler aracılığıyla toplumun geri kalanına erişmek maksadıyla toplumda var olan sivil toplum kuruluşlarının ve ticaret odalarının kapsama alanlarına girmektir (Hoy & Sharma, 2006, s. 18).

1980 senesinden başlamak üzere, verilen eğitime ve oluşturulan kaynaklara duyulan gereksinimin çoğaldığı belirtilmektedir. Üstelik toplumun geri kalanının da bu eğitimlerden faydalandırılması ve yalnızca firma sahipleriyle kısıtlanmamasının önemi söylenmiştir. Bu önem aile işletmelerine olan ilginin arttırılabilmesi için yapılan araştırmaların ve bu araştırmalar sonucu ortaya çıkan kaynakların toplumun kalanıyla da paylaşılması olarak açıklanabilir (Poutziouris vd., 2006, s. 19). Zaman içerisinde araştırmaların çoğalmasıyla bu konu üzerinde oluşan popülerite insanların ilgisini çekmeye yetmiştir. İnsanların ilgisini çekmesiyle beraber piyasaya sunulan kaynakların içeriği akademik topluluklara hitap etmekten ziyade kendisini geliştirmek isteyen, aile işletmelerine karşı ilgi duymaya başlayan ve tüm bu çalışmaların yapılmasının ana amacını oluşturan topluma hitap etmek olmuştur. 1958 senesinde raflarda yerini alan *Financial Problems of the Family Company* adlı eser bu konuda yazılmış önde gelen kaynaklardan birisi olarak kabul edilebilir (Ward, 2011, s. 59).

Bu çalışmalar doğrultusunda belki de yakalanan en yüksek ivmelenme 1980 senelerinde olmuştur. Bunun en önemli sebeplerinden birisi de bu senelerde yapılan icraatların kurumsallaşmaya yönelik olmasıdır. Daha sonraki süreçte ise ABD sınırları içindeki 20 okulda aile işletmeciliği ile ilgili dersler verilmeye başlanmıştır (Hoy & Sharma, 2006, s. 19).

Aile işletmeciliğinin geliştiği bu dönemlere ilişkin bazı önemli gelişmelere aşağıdaki gibi örnekler verilebilir (Hoy & Sharma, 2006, s. 13):

- İlk basamak 1953 senesinde meydana gelen bir doktora çalışmasıdır. Daha sonrasında çeşitli vakıf ve enstitüler kurulup çeşitli seminerler düzenlenmiştir.
- 1961 senesinde Trow *Administrative Sciences Quarterly*'de yayımlanan ve Küçük Şirketlerde Yönetim Devri isimli konuyu işleyen ilk makaleyi kaleme almıştır.
- 1978 senesinde Aile Şirketi isimli kitap Becker ve Tillman tarafından literatüre kazandırılmıştır.
- 1990 senesinde Aile Şirketleri Örgütü İsviçre sınırları içerisinde faaliyete geçmiştir.

- 2005 senesinde ise bu konuya dünya çapında çalışmalarıyla yön veren kaynaklardan birisi olan *Family Business Review* dergisi hizmete sunulmuştur.

Tablo 1: Dünyanın En Eski Aile İşletmeleri

Sıralama	İşletmeler	Kuruldukları Ülkeler	Kuruluş Seneleri	Çalıştıkları Sektörler
1	NISIYAMA ONSEN KEIUNKAN	Japonya	705	Otel
2	Chateau de Gaulaine	Fransa	1000	Otel
3	BaroneRicasoli	İtalya	1141	Şarap
4	Barovier&Toso	İtalya	1295	Şarap, Zeytinyağı
5	Hotel PilgramHaus	Almanya	1304	Cam

Kaynak: (Family Business School, 2011)

Tablo 1 incelendiğinde dünyanın en eski işletmesinin Japonya’da olduğu görülmektedir. Nisiyama Onsen Keiunkan firması 14 asırdır otelcilik sektöründe faaliyet göstermektedir. (Durairaj, 2022). Bu başarının en büyük nedenleri idarecilik anlayışlarının varislere aktarılmasındaki başarı, ailedeki kadınlara verilen değerin yüksek olması, çalışanların ailenin parçası gibi hissettirilmesi, işletme içindeki ve müşterilerle olan çatışmaların çözüme ulaştırılmasındaki başarı ve iş bilgilerindeki yetkinlik ile kurumsallaşma gösterilebilir (Ateş, 2009, s. 94-99). Forbes verilerine göre 2016 senesinde araştırmalar sonucunda elde edilen veriler sonucunda en zenginlerin sıralandığı listede aile firmalarının oranı %42 olarak tespit edilmiştir. Bulunan bu veriye bakıldığında aile firmalarının dünyadaki ekonomi döngüsündeki yeri ve önemi görülmektedir (Deloitte, 2016, s. 2). Aşağıdaki tabloda ise 2021 yılının güncel verilerine göre mali açıdan dünyadaki en büyük aile işletmelerinin ilk 10 sırası listelenmiştir (bkz. Tablo 2).

Tablo 2: Dünyanın En Büyük Aile İşletmeleri

Sıralama	İşletmeler	Kuruluş Seneleri	Kuruldukları Ülkeler	Çalışan Sayıları
1	Wal-Mart Inc	1962	Amerika	2.300.000
2	Berkshire Hathaway, Inc.	1955	Amerika	360.000
3	EXOR SpA	1927	İtalya	343.415
4	Schwarz Group	1930	Almanya	450.000
5	Ford Motor Company	1919	Amerika	186.000
6	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	1916	Almanya	120.726
7	Koch Industries Inc	1940	Amerika	120.000
8	Cargill, Inc.	1865	Amerika	155.000
9	Comcast Corp.	1936	Amerika	168.000
10	Dell Technologies Inc.	1984	Amerika	158.000

Kaynak: (Family Business Index, 2021).

1.4.2 Türkiye’de aile işletmeleri

Literatürdeki kaynaklar incelendiğinde 2010 senesinden sonra bu meseleye olan ilginin arttığı görülmektedir (Arıcıoğlu, Gökçe & Çelebi, 2017, s. 62). Kaynaklar ele alındığında çoğunlukla aşağıdaki konulara odaklanıldığı görülmektedir:

- Gelecek nesle aktarım (Tekatan, 2016)
- Şirketin devamlılığı (Erdirençelebi, 2015)
- Aile üyelerinin birbirleri ile oluşan anlaşmazlık ve çatışmalar (Yakupoğulları, 2001)
- Kurumsallaşma (Günay, 2014)

- Nepotizm (Dökümbilek, 2010)
- İletişim (Tükek, 2017)
- Aile anayasası (Cansabuncu, 2019)

Sivil toplum örgütlerine verilebilecek örnekler arasında Türkiye Aile İşletmeleri Derneği gösterilebilir. Derneğin hedeflerinden birisi aile şirketlerinde sürdürülebilirliği arttırmaktır. (Türkiye Aile İşletmeleri Derneği, 2019). Bu kuruluşun önemli bir yanı ise Family Business International bünyesine dahil olup Türkiye'nin temsiliyetini gerçekleştirmesidir (Milliyet Gazetesi, 2012).

Tablo 3'te ise Türkiye'nin en eski şirketleri sıralanmıştır. Bunlardan bazıları 4.nesile kadar ulaşabilmiştir. Türkiye'deki aile şirketlerini olumsuz etkileyen sebeplerden bazıları kuşaklar arası anlaşmazlıklar, otoritenin zayıflığı ve kurumsallaşma süreçlerinin etkisiz olmasıdır (Alacaklıoğlu, 2004, s. 9-11). Türkiye'nin en eski aile şirketleri ve nesilden nesile aktarılma sayıları Tablo 3'te gösterilmektedir (Yıldız, 2010, s. 9)

Tablo 3: Türkiye'nin Bugüne Kadar Devam Eden Kurulmuş İlk İşletmeleri

Sıralama	İşletmeler	Yıllar	Devam Eden Kuşak Sayısı
1	Hacı Bekir ve Akide Şekerleri	1777	5
2	İskender	1860	3
3	Vefa Bozacısı	1870	4
4	Kuru Kahveci Mehmet Efendi	1871	3
5	Güllüoğlu	1871	5
6	Sabuncakis	1874	3
7	Komili	1878	3
8	Cemilzade	1883	3
9	Çöğenler Helva	1883	4
10	Hacı Abdullah	1888	3

Kaynak: (Yıldız, 2010, s. 9)

Tablo 4’te ise dünya genelinde ilk 500 işletme sıralamasındaki Türk işletmelerin sıralaması gösterilmiştir. Bu tabloya göre 2021 yılında Türkiye’den 6 işletme dünya genelindeki bu listeye girebilmiştir.

Tablo 4: 2021 İlk 500 İşletme Sıralamasındaki Türk İşletmeler

Sıralama	İşletmeler	Kuruluş Yılları	Sahip Oldukları Aileler
54	Koç Holding	1926	Koç
122	Hacı Ömer Sabancı Holding	1925	Sabancı
194	AG Anadolu Grubu Holding	1950	Özilhan ve Yazıcı
311	Rönesans Holding	1993	Ilıcak
449	Zorlu Holding	1953	Zorlu
450	Borusan Holding	1944	Kocabıyık

Kaynak: (Family Business, 2021)

Türkiye’de özel sektörün ilk adımları 1923’ten itibaren meydana gelmiştir. Fakat 1940’lı yıllarda çıkan ikinci dünya savaşı dolayısıyla bu oluşum sekteye uğramıştır. Türkiye’deki özel sektör günümüze kadar olan süreçte son yarım asırda gelişim gösterebilmiştir. Osmanlı Devleti’nin son yıllarında yapılan savaşlarda alınan mağlubiyetler sonucu halkın ve devletin kaynakları çok azalmıştır. Türk halkının himayesindeki maddi kaynaklar tükenme noktasına gelmiştir. Bu nedenle Cumhuriyet öncesinde ticaret ve tüccarlık Türk halkı adına geri kalmıştır. Azınlıkların ise maddi anlamdaki gücü özel sektörde ve ülke ekonomisinde daha büyük söz sahibi olmalarını sağlamıştır. Osmanlı tarihinin çok eskilere dayanması nedeniyle geçmişten günümüze ulaşabilen Türk aile işletmelerinin fazla olması gerekirken yukarıda açıklanan (savaş mağlubiyetleri, kaynakların azalması, Türk halkının ticarete geri kalması, azınlıkların ekonomideki gücünün artması) sebeplerden dolayı bu işletme sayıları oldukça azdır (Doğan, 2010, s. 7). 1950 – 1980 seneleri arasında sanayileşme kapasitesinin artmasına rağmen arz, talebi genel anlamda karşılamakta yetersiz kalmıştır. 1980 senesinden itibaren Türkiye’de ekonomik büyüme gerçekleşmiş, üretim çoğalmış, rekabet ortamı artmış, piyasaya hitap eden firma sayısı artmış ve artık yurtdışına yönelim başlamıştır (Elalmış, 2010, s. 19).

1.5 Aile İşletmesi Olmanın Sağladığı Avantajlar ve Dezavantajlar

Aile firmalarının varlığından doğan birçok avantaj ve dezavantaj mevcuttur. Firmaların kendileri için yarar sağlayacak ve aynı şekilde zarar sağlayacak koşulların farkına varmaları gerekmektedir. Bu sayede zararlardan korunup, yararlılardan faydalanabileceklerdir. Firma devamlılığının sağlanması için bu koşulların saptanması gereklidir (Kalkan, 2006, s. 72).

1.5.1 Aile işletmesi olmanın sağladığı avantajlar

Aile firmalarının hem işletme için hem de aile içi yaşantının sağlıklı olabilmesi için meydana getirdiği bazı avantajlar vardır. Bu avantajlar aşağıda çeşitli bakış açıları ile belirtilmiştir (Erkan, 2012, s. 32- 33):

- Yönetimde alınacak kararlar daha seri belirlenebilecektir.
- Çalışanların çoğu ailede olan kişiler olduğu için, çalışanlar fikirlerini çoğunlukla özgürce dile getirebileceklerdir.
- Çoğunlukla ailenin küçük yaştaki üyeleri çocukluklarından beri aile işletmesiyle içli dışlı olduğu için işletmenin kültürüne ve işe dair bilgilere vakıf olacaktır. Bu sayede işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre olan bilgisi ve yatkınlığı yüksek olacaktır. Firmanın yönetiminde söz sahibi olacağı dönemler geldiğinde bocalama yaşamayacaktır.
- Ailenin sektörde ve faaliyet gösterdikleri çevrede kurdukları iletişim sayesinde bilinirlik seviyeleri artacaktır. Firma isimleri veya aile isimleri sayesinde önlerine çıkabilecek engeller daha kolay aşılabilir.
- Firma kurucusu ve yönetilmesinde söz sahibi kişiler aile bireyleri olacağı için örgüt kültürü ve düşünce yapısı birbirleriyle doğru orantılı olacaktır. Bu sayede işletme stratejilerinin ve geleceğe dair planlarının sürekli gündeme getirilip değiştirilmesi daha zor olacaktır.
- Çalışanlar ile kurulan dostluklar daha samimi olacağı için işletme genelinde sadakat ön plana çıkacaktır. Daha yüksek motivasyon var olmasıyla birlikte çalışanlardan daha yüksek verim alınacaktır.
- Herhangi bir maddi ve manevi sorun ortaya çıktığında işletme yönetimini ve çalışanlarını aile bireyleri oluşturacağı için herkes elini taşın altına koyacaktır. Kendinden ve kazancından seve seve daha çok

ödün vereceklerdir. İşletmenin geleceğinin zorluk yaşamadan devam edebilmesi için kendi kazancından ve beklentilerinden tasarruf edeceklerdir.

1.5.2 Aile işletmesi olmanın yarattığı dezavantajlar

Aile işletmesi yapısının faydaları olduğu gibi yarattığı dezavantajlarda görmezden gelinmemelidir. Hem aile içinde hem de işletmedeki çalışma ortamında birtakım zorluklar meydana gelecektir. Bu bağlamda aile işletmelerinin meydana getirdiği olumsuzluklar ise aşağıdaki gibi belirtilebilir (Bayramoğlu, 2021, s. 34-42):

- Ailenin içinde var olan kişiler yüzünden, işletmenin önemlilik arz eden bazı yapılarının işletme lehine öncelik tanınması yerine yakınlık derecesine göre bu bireyler adına haksız üstünlük kurulması sonucu nepotizm (akrabaların haksız üstünlük sağlaması) kavramı önemli bir dezavantaj sağlamaktadır. Bu durum firma içinde güvensizliğe yol açacaktır.
- İşletme yönetiminde idare yetkisi belli bireylerde olacağı için kurumsallaşma ve profesyonelleşme sorunları yaşanacaktır. Bazen yetki ve sorumluluklar tam belirlenemeyecektir.
- Firmanın üst yönetiminde yer alan kişilerin ayrımcılık sonucu oraya getirilmesi ve bunun sonucunda karşılaşılan ücret adaletsizliği bir diğer önemli sorun olarak öne çıkmaktadır.
- Aile dışından bireylerin bu işletme de elde edebilecekleri kariyer gelişim süreci belirsiz ve çoğu zamanda işletme içinde yükselebilecekleri pozisyon bakımından düşük seviyelerde kalacağı için kalifiyeli iş gören bulma sıkıntısı görülecektir.

Aile üyeleri birbirleri ile rekabet edecektir. Bu da yönetim devredilirken veya alınacak herhangi bir önemli kararda karşılıklı üstünlük sağlama gereğini doğuracaktır (Ateş, 2005, s. 16). Firmanın bütününe herhangi bir katkısı olmadığı halde sadece aile bireyi olmasından kaynaklanan aile bireyleri beklenti içerisine girebilir (Ateş, 2009, s. 99).

Firmanın kurucusu veya işletmecisi olan birey muhtemelen aile kültürü içinde de söz sahibi fazla olan kişidir. Bu nedenle aile içerisinde yaşanan herhangi bir olumsuz durumun iş yeri ortamına taşınması hem ailenin iç yapısını hem de firmanın

yönetiminde ve işlerin görülmesinde sorunlara yol açacaktır. Bu nedenle oluşabilecek rol çatışmalarını önlemek gerekir (Ateş, 2005, s. 16).

1.6 Aile İşletmelerinde İdare Biçimleri

Aile bireylerinden oluşan firmaların idare sürecinde diğer firmaların idaresindeki süreçlerden farklı olarak duyguların büyük bir önemi olduğu söylenebilir (Pazarcık,2004, s. 40-41). Şirketler yöneticiler tarafından idare edilirken sadece pay ve hisse sahipleriyle yetinmeyip, kanunlara ve halka karşı da etik ve ahlaki önemlere de uyması gereklidir (Sönmez vd., 2011, s. 51-53). Aile firmalarındaki bu yönetim süreçlerini üç ana grupta ayırabiliriz (Meşe,2005, s. 11-12).

- Merkez Esaslı İdare
- Katılım Esaslı İdare
- Profesyonellik Esaslı İdare

1.6.1 Merkez esaslı idare

Firmanın idare edilmesinde işletmenin alacağı kararlar ve uygulayacağı kurallar gibi önemli olaylar firma kurucusu veya hisse payında çoğunluğa sahip birey tarafından belirlenir. Tek yetki unsurları ve sorumluluk bu firmanın kurucusundadır. İş görenlerin mevcut istek ve ihtiyaçlarını yerine getirir. Ancak firmanın yönetimiyle ve yapısıyla ilgili iş görenlerden gelecek fikirlere kapalıdır. Bu durum iş görenler tarafından firmaya duyulan aidiyet duygusunu, inisiyatif ve sorumluluk almalarını engeller. Firma idarecisinin çeşitli nedenlerden dolayı şirketten uzaklaşmasından sonra işlerde düzensizlik ve kargaşa hakim olur (Bozkurt, 2005, s.14). Bu şartlar altında kurumsallaşma kavramından söz edilemez. Aslında kurumsallaşma kavramından söz edilebilmesi için işletmenin idaresini tamamıyla uzmana bırakılması gerekmez. Aile ile iş ortamını uzaklaştırmak yeterli olacaktır (Dökümbilek, 2010, s. 9).

Yapılan araştırmalar sonucu çoğunlukla gelişmekte olan firmalarda bu yönetim tarzı görülmektedir (Sönmez, 2019, s. 35-36). Firma sahibi bireyin karakteristik özellikleri bir bakıma şirket ile özdeşleşecektir ve yönetim tarzı olarak benimsenecektir (Aslan, 2021, s. 3).

1.6.2 Katılım esaslı idare

Bu yöntemde, idare işleri hem aile bireyleri hem de dış kaynaklardan destek alınan yetkin kişilerce yürütülmektedir. Ayrıca herhangi bir olumsuz meseleyle karşılaşmamak için görev ve üstlenilecek yetki dağılımlarının bilinmesi üzerinde durulması gereken noktalardan birisidir (Sönmez, 2011, s. 38). Firmanın pay dağılımında fazla olan taraf ailedir. Buna karşın, idare işlerinin büyük bir kısmı profesyonel kariyeri olan yöneticiler tarafından yürütülmektedir (Bozkurt, 2005, s.14). Bu idare şeklinde varislerin işlerin yürütülmesi, yöneticilik ve sektör bilgisi gibi konularda daha iyi eğitildiği ve işlere olan yatkınlığının ileride işletmenin idaresine varis geçtiği zaman sorunsuz şekilde yönetebilmesi için bilinçlendirildiği bilinmektedir (Dunemann & Barrett, 2004, s.28). Bu idare türünde en mühim kısım, firma kültürüne ve ortaya çıkan değere göre en elverişli bireyin çalıştırılması gerekliliğidir (Whiteside, 1993, s. 13).

1.6.3 Profesyonellik esaslı idare

Bu idare türünde işletme dışından bir uzman tarafından idareci göreviyle destek alınır. Bu destek sayesinde firma sahibinin yükü azalmaktadır. Firma sahibi kişi bu uzmanın yönetimine hiçbir şekilde müdahale edemez. Fakat firmanın örgüt kültürü ve işleyiş yapısı bakımından kuralları firma sahipleri ve aile bireyleri belirleyecektir (Şimşek, 2002, s. 33). Ayrıca kendisinden profesyonel destek alınan uzman kişi, firmanın kar etme ihtimalinin yanı sıra karşılaşabileceği riskleri de üstlenerek hizmet vermektedir (Sönmez, 2011, s. 37).

Firma sahibi ve üyeleri gelecek planlamalarını, piyasada var olan rekabet durum incelemesini, yatırım ve stratejik hükümleri arka planda yürütürken, uzman tüm bunların ışığında elde edilen veriler doğrultusunda şirketin idaresini ve iş süreçlerini yürütmektedir (Alayoğlu, 2003, s.45). Özetlemek gerekirse uzman, firmanın idaresini gerçekleştirir. Aile bireyleri ise firmanın mal varlığını ve sermayesini yönetmektedir (Müftüoğlu & Durukan, 2004, s.125). Bu idare türüne çoğunlukla kurumsallaşmayı başarabilmiş aile firmalarında rastlanılmaktadır (Şimşek, 2002, s. 33).

1.7 Aile İşletmesi Kuramları

1960-1970 senelerinde işlenmeye başlayan model araştırmaları, firmalar için olumsuzluklar doğurabilecek olan nepotizm, nesilden nesile aktarımda yaşanabilecek çatışmalar ve kurumsallaşamama gibi konular üzerinde durulmaktadır (Gersick vd., 1997). Bu araştırma da üç adet kuram anlatılacaktır. Bunlar aile sistemleri kuramı, üç daire ve dört daire kuramlarıdır.

1.7.1 Aile sistemleri kuramı

Ailelerin ve firmaların sahip oldukları kültürler bakımından kıyaslandıklarında aile kültürünün ve yapısının işletmeye yansıtıldığı görülmektedir. Buna karşın her iki sisteminde amaçları ayrıdır. Ticari amaçlı açılmış firmaların esas hedefi maddi olarak kazanç elde edip maksimum kar yapmaktır. Aile kurumunun amaçları ise aile birliğinin iç huzurunu sağlamak ve sosyal çevreye yönelik gelişimdir (Rosenblatt vd., 1985, s. 204). Aile birliğinin duygu odaklılığına bağlı olarak soyut kavramlara yönelmesine karşın işletme kazanç elde etmek amacıyla somut kavramlara yönelir (Günel, 2005, s. 36). Tablo 5'te ailelerin ve işletmelerin hangi önceliklere önem verdikleriyle ilgili bilgiler sıralanmıştır.

Tablo 5: Ailelerin ve İşletmelerin Önem Verdikleri Öncelikler

Aileler	İşletmeler
Çocuklarının eğitim ve yaşamlarının iyi olması	Sürekli devam eden büyüme, istihdam sağlama, kar elde etme
Evlatlarını başarı veya başarısızlık durumlarında şartsız olarak sahiplenme	Çalışanların işletme içindeki durumlarına karar verirken üretime ve performanslarına odaklı olmaları
Evlatlarının üstündeki neredeyse sınırsız olan otoriteleri	Yönetici – çalışan ilişkisinden doğan rollere göre otorite
Duygu ağırlıklı ilişki	Somut verilere ve başarıya dayalı ilişki
Aynı kanı taşıdıkları için oluşan sonsuz bağ	İşletmede çalıştıkları süre boyunca devam eden ilişkiden doğan bağ

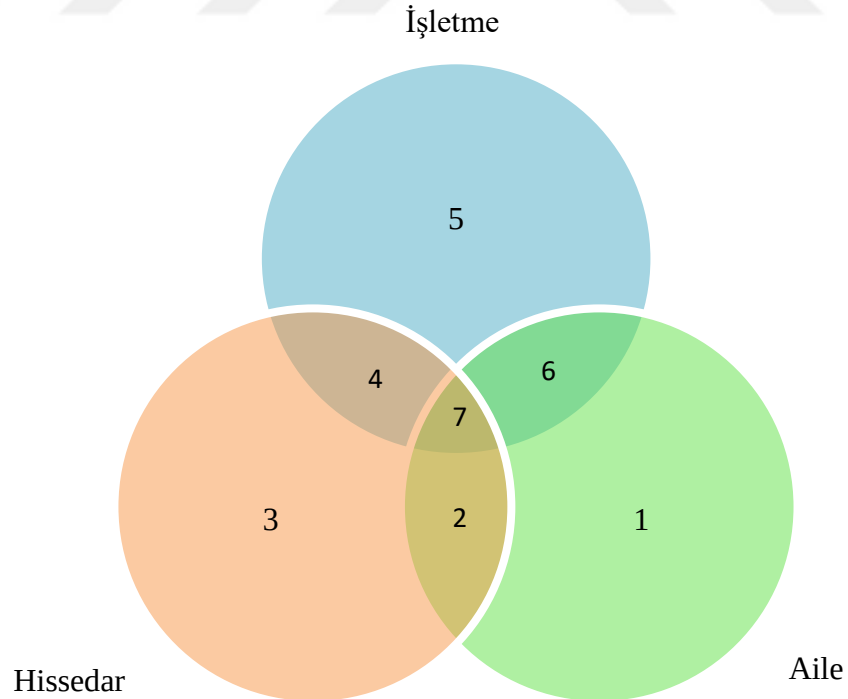
Kaynak: (Jaffe D.,1990)

1.7.2 Üç daire kuramı

Bu kuram Davis ve Tagiuri'nin literatüre kazandırmış olduğu, Harvard Üniversitesi bünyesinde hazırlanmış bir sistemdir. Firmadaki güç unsurlarının sınıflandırıldığı ve üç ana sınıf olan bir yapısı vardır. Bu sınıflandırmalar aile fertleri, iş görenler ve firmanın hisse paydaşlarını kapsamaktadır (Günver,2006, s.18).

Bu kuram diğer kuramlardan farklı olarak aile firmalarında yaşanan anlaşmazlıkların ve çatışmaların meydana gelmesinin arkasındaki süreçleri ve sebepleri, kuramda var olan bireylerin gereksinimlerini ve isteklerini dile getirir (Kırım, 2003, s. 16).

Kuramda analizlerin yapılması sonucunda firma için mühim pozisyonlardaki bireylerin ve aile fertlerinin görev tanımlamaları oluşmaktadır. Kuramdaki dairelerin kesişim kümelerinde bulunanlar ise görevlerin birbirleriyle örtüşmesini ve ayrıldıkları noktaları göstermektedir. Ortaya çıkan sınıflandırmaların kendilerine has vizyonları, korkuları, hayat felsefeleri ve arzuları vardır. Aile firmasının sürekliliğinin sağlanması için bu sınıfların birbirleriyle olan uyumunun yüksek olması gereklidir (Cambridge Family Enterprise Press, 2018).



Şekil 2: Üç Daire Modeli

Kaynak: (Cambridge Family Enterprise Press, 2018)

Kesişim kümelerinde görülen her bir rakam birbirinden ayrı bölgeleri temsil etmektedir. Üç ana bölge bulunmaktadır. Bunlar aile, hissedar ve işletmedir. Kesişim kümeleri ise birbirleriyle ortak noktalar oluşturulmasını sağlamaktadır. Her bir kesişim kümesinin yani bölgenin açıklamaları şu şekildedir (Gersick vd., 1997, s. 7):

Küme1: Bu kümede var olanlar aile fertleridir. Firmanın hisselerinde paydaş değildir. Firmada faal olarak hizmet vermemektedir. Firmada herhangi bir varlıkları olmamasına karşın aile fertleriyle olan bağları neticesinde firmanın bütünlüğüne etki etmektedirler.

Küme2: Bu kümede var olanlar firmanın hisselerinde paydaşlardır ve aile fertlikleri bulunmaktadır. Firma içinde faal olarak hizmet vermemektedir. Bu kümeye dahil olanlar çoğunlukla paydaşlıktan doğan kazançlarının paylarıyla ilgilenirler.

Küme3: Bu kümede var olanlar firmanın hisselerinde paydaşlardır. Aile fertlikleri bulunmamaktadır. Firma içinde faal olarak hizmet vermemektedir. Ancak sahip oldukları paydaşlık dolayısıyla alınacak kararlarda ve yapılacak planlamalarda sorumlulukları vardır.

Küme4: Bu kümede var olanlar firmanın hisselerinde paydaşlardır ve firma içinde faal olarak hizmet vermektedir. Aile fertlikleri bulunmamaktadır. Firma içerisinde bir nevi yönetici pozisyonundadır. Aile ferdi ve hissede paydaş olup firmada çalışmayan kişilerle anlaşmazlıklar yaşaması muhtemeldir.

Küme5: Bu kümede var olanlar firma içinde faal olarak hizmet vermektedirler. Aile fertlikleri bulunmamaktadır. Firmanın hisselerinde paydaş değildir.

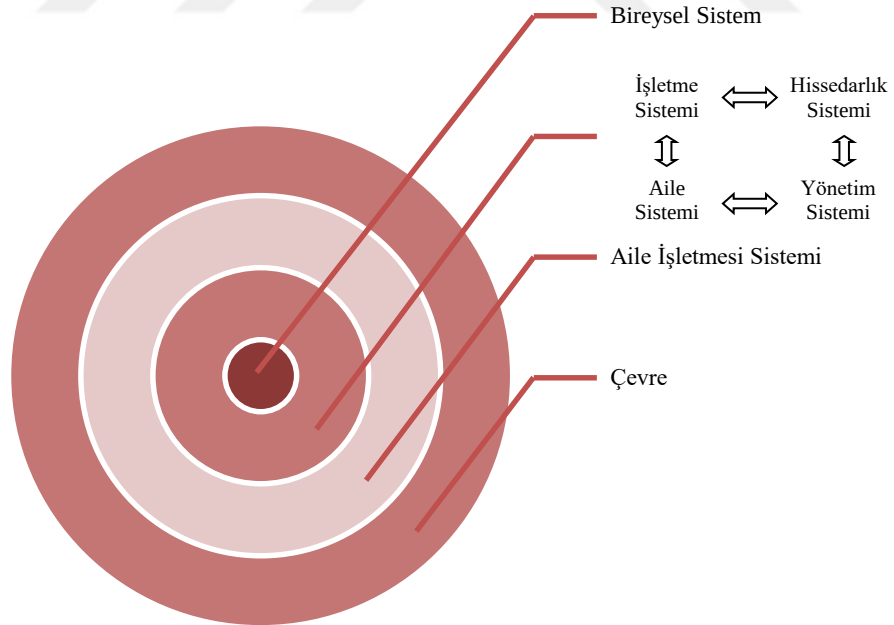
Küme6: Bu kümede var olanların aile fertlikleri bulunmaktadır ve firma içinde faal olarak hizmet vermektedir. Firmanın hisselerinde paydaş değildir. Kendilerine verilen görevleri yerine getirmekle yükümlüdürler. Karar ve planlamalarda söz sahibi değildirler. Uzaktan akraba olmaları kuvvetli ihtimaldir.

Küme7: Bu kümede var olanlar aile fertlerindendir, firmanın hisselerinde paydaşlardır ve firmada faal olarak hizmet vermektedir. Firmada en büyük yetkiye sahip bireylerdir.

Üç daire kuramını günümüzde kullanmak mümkündür. Aynı çatı altında bulunan farklı pozisyonlara sahip bireylerin beklentilerini tespit edip, anlaşmazlıklarını çözmek ve firmanın devamlılığını sağlamak adına faydalı olacaktır (Ateş, 2003, s. 25).

1.7.3 Dört daire kuramı

Bu kuramın diğerlerinden farkı; aile firmalarını kendi kabuğu içinde tanımlayan aile sistemleri kuramı ve üç daire kuramına ek olarak çevreyle olan bağları ve firmaya dışarıdan gelebilecek etkenlerin ilave edilmesidir (Güleş vd., 2013, s. 52). Bu kuram incelendiğinde firmanın yetki alanı haricinde bulunan yasalar, siyasi politikalar, ekonomik yapı ve ülkedeki genel iş hayatı gibi unsurların firmayla girmiş olduğu etkileşimlerin öne çıktığı görülmektedir (Yıldız, 2008, s. 17-18).



Şekil 3: Dört Daire Modeli

Kaynak: (Pieper & Klein, 2007, s. 309)

BÖLÜM 2: KUŞAK KAVRAMI, AİLE İŞLETMELERİNDEKİ YERİ, KUŞAKLARARASI ÇATIŞMA VE ÖNEMLİ KAVRAMLAR

2.1 Kuşak Kavramı

Dünyaya geldikleri yıl bakımıyla aynı gruba dahil olan, benzer yaşlarda olan ve birbirleriyle aynı dönemde denk geldikleri siyasi, ekonomik, kültürel vb. olaylara tanıklık eden insanlardan oluşan toplulukların bütününe kuşak denir (Hung vd., 2007). Bir başka deyişle sosyolojik açıdan belirli seneler arasında dünyaya gelen insanların toplumda var oldukları dönemde karşılaştıkları sorunlara ilişkin sahip oldukları tutum çevresinde benzer görüşler ve hayata bakış açıları edindikleri benzer kimselerin oluşturduğu insan grupları kuşak olarak sınıflandırılır (Mannheim, 1970).

Dünya üzerindeki bütün ülkelerde toplumu derinden etkileyen olaylar meydana gelmektedir. Geçmiş dönemde yaşanan olumsuzluklar, mücadeleler, ekonomik buhranlar gibi sebeplerden oluşan sosyo-kültürel değişimler o toplulukta yaşayan insanların yaşam tarzlarını, hal ve hareketlerini, alışkanlıklarını yeniden şekillendirmektedir (Arslan & Staub, 2015, s. 5).

Bir bireyin dahil olduğu kuşak grubu ile diğer kuşak gruplarına dahil olan başka bir bireyin birbirlerinden farklı karakteristik özellikleri ve yaşam tarzları vardır. Aynı dönem doğan bireylerin birbirleriyle paylaştıkları sosyal yaşantının neticesinde; iş hayatına bakış açıları, teknolojiyle olan bağları, hayata dair kaygıları, geleceğe yönelik beklentileri birbirleriyle aynı olmasının yanı sıra diğer kuşak gruplarının özellikleriyle karşılaştırıldıklarında farklılıklar görülmektedir (Chen, 2010, s. 132).

Dünya tarihine bakıldığında yaşanan önemli olayların etkisi oldukça fazladır (Schewe & Meredith, 2004, s. 55):

- 1914 ve 1918 seneleri arasında gerçekleşen, karşılıklı birçok ülkenin bulunduğu I. Dünya Savaşı
- 1920 ve 1930 senelerinin yaşandığı dönemlerde geçmiş yıllardaki savaşın izleri ve yıkımları hala devam ettiği için dünya genelinde yaşanan buhran dönemi
- 1941 ve 1945 senelerinde tekrardan dünyada büyük karışıklığı sebep olan II.Dünya Savaşı

- 1946 ve 1953 senelerinde dünyanın önde gelen ülkelerinin karşılıklı tehditleri sonucu oluşan soğuk savaş dönemi ve nükleer bomba denemeleri
- 1970’li senelerde yaşanan enerji krizi ve ambargolar
- 1989 senesinde yaşanan ve bir devrin bitişine tanıklık edilen Almanya’da Berlin duvarının yıkılışı
- 1990’lı senelerde internetin girdiği ev ve ofis sayısının artmasıyla globalleşme yolunda atılan adımların güçlenmesi
- 1991 senesinde Sovyetler Birliği yıkılması ve Körfez Krizi’nin meydana gelmesi

2.2 Kuşakların Sınıflandırılması

Literatür incelendiğinde kuşakların birçok farklı dönemin baz alınarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu sınıflandırmalardan bazıları aşağıda gruplar halinde gösterilmektedir (Reeves & Oh, 2008).

Strauss ve Howe (2000): Sessiz kuşak 1923-1943, Bebek patlaması kuşağı 1943-1960, 13. Kuşak 1961-1981, Milenyum kuşağı 1982-2005.

Martin ve Tulgan (2002): Sessiz kuşak 1925-1942, Bebek patlaması kuşağı 1946-1964, X Kuşağı 1965-1977, Milenyum kuşağı 1978-2000.

Oblinger ve Oblinger (2005): Olgun kuşak <1946, Bebek patlaması kuşağı 1947-1964, X. Kuşağı 1965-1980, Milenyum kuşağı 1981-1995, Post-Milenyum 1995< .

Zemke ve Diğerleri (2000): Emektar Kuşak 1922-1943, Bebek patlaması 1944-1960, X kuşağı 1960-1980, Sonraki kuşak 1980-1999.

Bu araştırmada ise Lancaster ve Stilmann’ın kuşaklararası sınıflandırma çalışmasından yararlanılacaktır (Lancaster & Stilmann, 2004). Lancaster ve Stilmann’ın kuşaklararası sınıflandırması aşağıda alt başlıklar halinde verilmiştir.

2.2.1 Sessiz kuşak 1927 ve 1945 seneleri arası doğan kuşak

I. Dünya Savaşı’nın bitiminin yol açtığı olumsuzlukları ve II. Dünya Savaşı’nın tümünü yaşayan, ayrıca o dönemde Amerika Birleşik Devletleri’nde boy gösteren

Büyük Buhran sebebiyle dünyanın genelini etkileyen krizin etkilerini gören nesil olduğu için Savaş Jenerasyonu veya Buhran Jenerasyonu isimleriyle de anılmaktadırlar (Ayhün, 2013, s. 97). Türkiye’de ise 1923 senesinde cumhuriyetin ilan edilmesi ile yaşanan olaylara ve köklü değişimlere şahit olmuşlardır (Aygenoğlu, 2018, s. 9).

Bu dönemde dünyaya gelen bireyler, savaşın yarattığı olumsuzlukları en çok hisseden jenerasyondur (Levickaite, 2010, s. 171). Dünyada yaşanan çatışmaları ve yoksulluk senelerini yaşayan bu jenerasyon hayatı temel amaçlarıyla yaşayan, saygı görmek isteyen, istekleri ve ihtiyaçları minimum düzeyde tutulan, işlerinde ve görevlerinde yüksek azim gösteren, birbirlerine ve ülkelerine karşı sadakatli olan ve herhangi bir anlaşmazlık durumunda sessiz kalmayı tercih eden kişiler olarak tanımlayabiliriz (Kaplan & Çarıkçı, 2018, s. 27).

2.2.2 Bebek patlaması (baby boomers) 1946 ve 1964 seneleri arası doğan kuşak

II. Dünya Savaşından sonra doğan ve 1964 senesine kadar olan sürede doğmuş çocukları kapsayan jenerasyondur. Savaştan sonra dünyaya gelen bebeklerin sayısında ve doğum oranında daha önceki dönemlere göre aşırı büyük bir artış olduğu için (bir milyar kadar) bu isim verilmiştir (Levickaite, 2010, s. 171). Bu seneler içinde dünyaya gelen bireylerin karakteristik yapıları incelendiğinde kazanmaya aç ve içinde bulunduğu toplulukta öncülük etmeyi benimsemiş olmaları en mühim özelliklerinden bazılarıdır. Bu jenerasyonda dünyaya gelmiş ve dünyaca tanınan bireylere aşağıdaki örnek isimler verilebilir (Kayacan, 2016, s. 83):

- Steven Spielberg
- Donald Trump
- George W. Bush
- Bill Clinton

Bu jenerasyona dahil olan bireyler incelendiğinde, insanların sahip olacakları farklı düşünce yapıları birer tehlike unsuru olarak görülmüş ve çocuklar yetiştirilirken tek bir ideoloji ve tutum çevresinde sabit kalınmıştır (Aslanargun, 2007). Bu jenerasyonda doğan bebeklerin sayısı çok fazla olduğu için yetişkin

olduklarında mensup oldukları toplumlarda bir neslin yapısını ve ülke gidişatını yeniden tasarlayan bir nesil konumundadır (Levickaite, 2010, s. 171).

2.2.3 X kuşağı 1965 ve 1979 seneleri arası doğan kuşak

Bebek patlaması jenerasyonunun yetiştirmiş olduğu bu kuşak, psikolojik ve sosyal açıdan sorunlu ailelere sahiplerdi. Ailelerinden kalan bir diğer olumsuzluklar ise ödenmesi gereken fazla miktarda borç ve boşanmaların arttığı bir ortamdır (Kupperschmidt, 2000, s. 69).

Karakteristik özellikler bakımından bu jenerasyondaki bireyler önlerine çıkan olumsuzlukları zekice aşan, yaptıkları işin teknik bilgisini kavrayabilen, kabiliyet düzeyi yüksek kişilerdir (Smola & Sutton, 2002, s. 365). İnternet çağının gelişmesini sağlayan jenerasyon olmalarına rağmen, kendi yetiştirdikleri Y jenerasyonu kadar pratik ve etkili şekilde interneti kullanamamaktadırlar (Dertli vd., 2016).

X kuşağını yetiştiren aileler çocuklarına küçük yaşlardan itibaren yükledikleri sorumluluk bilinci sayesinde kendilerinde olmayan bazı ailevi unsurları çocuklarına aşılamayı başarmışlardır. Bu jenerasyonun literatürde geçen bir diğer tanımı da kayıp nesildir. Bunun nedenlerinden birisi geleceğe dair kaygılarının yarattığı daha çok çalışmak, üretkenlik göstermek ve gelir elde etmek olmuştur (Altuntuğ, 2012). Ailelerinin mensup olduğu nesille ayrımlarında birisi daha cesaretli olmaları ve hedeflerinin peşinden koşmalarıdır (Arslan & Staub, 2015).

Bu kuşak Türkiye’de siyasal ve politik olayların baş gösterdiği dönemde var olan jenerasyondur (Adıgüzel vd., 2014, s. 174). Çalışma koşullarında herhangi bir şikayetleri bulunmuyorsa ve kariyer odaklı çalışıp terfiler, ödüller alabileceklerine inanıyorlarsa bulunduğu kuruluştaki varlığını devam ettiren bireylerdir (Keleş, 2011, s. 131).

2.2.4 Y kuşağı 1980 ve 1999 seneleri arasında doğan kuşak

Bu kuşak için, içinde bulundukları sosyal yaşantının kalitesi her şeyden önce gelir. Çalıştıkları ortamı monotonluktan çıkartıp daha keyif alacakları ortam haline getirmek isterler. Aynı zamanda birden fazla işi başarabilirler. Kariyer odaklı bir gelecek planlarlar. Bulundukları konumdan daha iyisi için sürekli arayış içindedirler. Karşılarına çıkan fırsatları değerlendirmek isterler. Teknolojiyle uyumları çok yüksektir. İstedikleri şekilde teknolojiye uyum sağlayabilirler. Örgüt içinde ve kendi

çevrelerinde iletişimleri kuvvetli bireylerdir. Bulundukları ortamda ve yaptıkları işlerde yaratıcı olmak isterler. Takım çalışmasında başarılılardır ve ekip ruhuna sahiptirler. Katı kurallar yerine kendilerine göre şekillendirebilecekleri esnek yaşam tarzı ararlar (Cogin, 2012).

2.2.5 Z kuşağı 2000 ve 2013 seneleri arasında doğan kuşak

Literatür incelendiğinde bu jenerasyonun çalışma hayatındaki özellikleri ile ilgili detaylı bir araştırma olmadığı görülmektedir. Bunun en büyük nedeni bu jenerasyona dahil olan bireylerin henüz çalışma yaşına erişmesinden kaynaklıdır. Ancak genel özellikler itibariyle karakter analizleri ve kişilik değerlendirmelerini yapmak mümkündür. 2000 senesinden itibaren doğmuş olan bireyleri ele alacak olursak bugün itibariyle 22 yaşında bireylerdir. Bu jenerasyon ebeveynlerinden daha iyi interneti kullanan, sosyal yaşantısı daha dışa dönük olan, tüketim odaklı, kendini birçok alanda geliştirmeyi hedefleyen, iletişim yönleri kuvvetli bireylerdir (Beyaz, 2020).

Bu jenerasyondaki bireyler teknoloji çağında dünyaya geldikleri için önceki kuşaklar gibi kendilerini geliştirmek için ek bir çaba sarf etmeyeceklerdir. Ayrıca elinde olan imkanları daha verimli kullanabileceklerinden dolayı bu jenerasyona internet nesli, mobil kuşak veya network çağı da denilebilmektedir (Levickaite, 2010, s. 17).

2.3 Aile İşletmelerinde Kuşaklara Göre Yaşam Dönemleri

İşletmelerin kuruluşu, hayallerini gerçekleştirmek isteyen girişimcilerin adım atmasıyla oluşur (Bozkurt, 2000). Aile işletmeleri ise aile büyüklerinin mensup olduğu ailenin geleceğine yönelik yatırım yapmak, gelir kaynağı oluşturmak, çocuklarına daha rahat yaşam koşulları sağlamak gibi amaçlarla kurulurlar (Bakan vd. 2004).

2.3.1 I.kuşak ile başlayan girişim dönemi

İşletmeyi açan kişi açılış sürecinin bütün zorluklarına katlanan, kendini bu işletmenin tutunabilmesine, başarılı olabilmesine ve büyümesine adanmış 1. kuşak olarak adlandırılır (Levinson, 1971). Henüz yeni başlanılan sektörde var olma çabası sergilenir. Tüm riskler bu kuşak tarafından alınmıştır. İşletmenin karakteristik özellikleri ile girişimci kuşağın özellikleri ile birbirlerinin aynısıdır. Çünkü işletme

yapısı ve işleyiş şekli kurucu kuşak tarafından belirlenmiştir. İşletmeyi kuran bu kuşaktaki birey, işe dair tüm bilgiye sahiptir ve işin tüm süreçlerinde aktif rol oynamaktadır (Alayoğlu, 2003, s. 33).

Kurucunun firmada aktif rol oynamasının firmaya öncelerinde çok büyük katkıları olduğu gibi ilerleyen süreçlerde zararları da gözlemlenebilmektedir. Bütün yapılan işler üretim, hizmet, denetim, pazarlama, müşteri ilişkileri, yeni pazarlara açılma, piyasadaki rekabet durumu ve rakip analizleri tek bir kişi tarafından karşılanacağı için işletmenin kurucuya olan bağlılığı dolayısıyla bu yapılacak işlerin bir başkasına paylaşımı söz konusu olmayacaktır. Bundan kaynaklanarak ileriki dönemlerde artması muhtemel taleplere yetişilemeyecek ve müşteri tatmin oranı düşebilecektir veya işletmenin gelişmesi yavaşlayabilecektir (Günver, 2002, s. 45). İşletmeyi kuran girişimcinin bu dengeyi iyi ayarlaması gereklidir. İşletme kurulduktan sonra olumlu gelişmeler ve başarılar ardı ardına geliyorsa, kurucu üstündeki yükü hafifletmek adına ailenin diğer fertlerine başvurabilir veya işle ilgili bilgisi yüksek, tecrübeli ve kendisi ile işletmesinin gelişmesini yavaşlatmayacak bir çalışan arayışına gidebilir (Ayrancı, 2009, s. 15).

Kurucu kuşağın azmi ve başarı arzusu en üst düzeydedir. Sahip olduğu yüksek motivasyon sayesinde piyasada tutunabilmek için direnebilecek potansiyeli vardır. İhtiyacı olan özkaynağı kendisidir (Fındıkçı, 2014, s. 41). Hisse paydaşlığı bakımından en yüksek mertebede kurucu vardır. İşletmenin geri kalanı aile fertlerinden oluştuğu için işletme içinde otorite sahibi kişi aile içinde de otorite sahibidir (Gersick vd., 1997, s. 32).

İşletme içinde ve aile içinde en güçlü otoriteye sahip olmak beraberinde en zorlu görevleri de getirmektedir. Kurucunun vereceği her karar ve atacağı her adım hem işletme geleceğini hem de aile düzenini etkileyecektir. Bir yandan firmayı geliştirip, büyötmeye çabalarken bir yandan da aile içi düzeni ve beraberliği sağlamak zorunda kalacaktır. Girişimci kendi hayatından ve ailesiyle yaşadığı hayattan ödün verecektir. Bunun sonucunda işletmenin başarıya ulaşabilme ihtimali daha çok artacaktır. Fakat aile içi çıkabilecek bazı çatışmaların zemini hazırlanmış olacaktır (Güleş, Arıcıoğlu & Erdirençelebi, 2013).

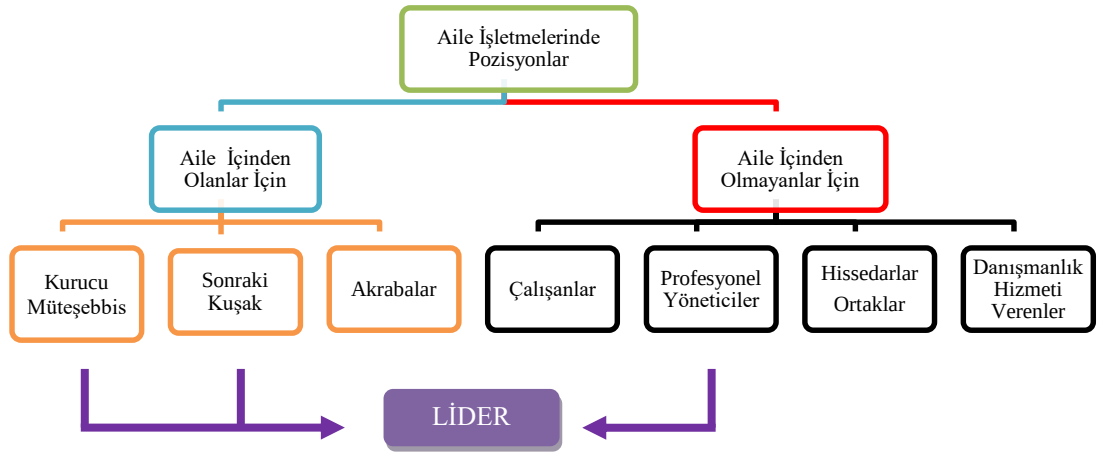
Bu çatışmaların duygusal nedenleri olduğu gibi ekonomik nedenleri mevcuttur. İşletme yeni kurulduğu için maddi anlamda taze kana ihtiyaç

duyulacaktır. Bu da ailenin o zamana kadar yapmış olduğu birikimin işletme için kullanılması anlamına gelmektedir. Ayrıca aile için yapılan harcamaların azaltılması ve olabilecek tüm kaynakların yine işletmenin büyümesi için kullanılması muhtemeldir (Yalçın & Günel, 2004).

Bazı firmaların kuruluş şartnamesinde en az iki ortaklı olması zorunludur. Bu durumda kurucu kişi kendine ortak bulmak zorunda kalacaktır. Bu kişiler genellikle en yakında olan, başka bir deyişle ailesinden olan kişiler olacaktır. Eşi veya en büyük çocuğunu işletmeye ortak gösterecektir. Fakat formalite olarak işletmeye dahil edilen bireyin yönetimde, alınan kararlarda ve stratejik planlamalar gibi şirketin büyüme yolunda atılacak önemli adımlarda herhangi bir etkisi olmayacaktır. Bu da ortaklığın sadece sözleşme gereği olduğunu gösterir ve tüm kararlar sanki tek ortaklı bir şirketmiş gibi kurucu tarafından alınır, diğer ortak ise bu kararları onaylamak zorunda kalır (Akça, 2010, s. 30).

Aile işletmesinin gelecek planlamasını yaparken kendisinden sonra işletmeyi devralacak kişiler arasında iyi seçim yapılmalıdır. Bunu yaparken hem aile arasında çıkabilecek kıskançlık, çatışma ve diğer olumsuzluklara karşı yapıcı olmalı hem de başarılı sonuçlar alabilecek adayı seçmek zorundadır. Eğer gelecekte adaylar arasından tek kişiyi seçmeyip yetki dağılımı yapacaksa bile, birlik ve beraberlik dahilinde yetki paylaşımını yapmalıdır. Bu sayede bir sonraki nesilden daha çok verim alınabilecektir ve işletmenin büyümesi devam edebilecektir (Ateş, 2005).

İşletmenin ve kurucu kişinin sahip oldukları mal varlığındaki artış, kurucunun kendine duyduğu güvenin artması, başarılı olunduğunun aile tarafından bilinmesi çok önemlidir. Aile fertlerinin firmaya bakış açıları bu ölçüde iyi olacaktır. Girişimci bu evrede çok yorulacak ve yıpranacaktır. Girişimcinin çalışmaları sonucunda ulaştığı iyi itibar ve edindiği varlıklar, ikinci kuşak tarafından işletmeye duyulan ilgiyi arttıracaktır. Bu sayede gelecekte işletmeyle ilgili planlamaların yapılması ve yönetiminin ikinci kuşaktan bireye aktarımı oldukça kolaylaşacaktır. İkinci kuşaktan bireyler işletmenin içinde var olabilmeyi ve ilerleyen süreçte ise yönetimi devralıp, söz sahibi olmak isteyeceklerdir (Köse, 2010, s. 9). Aile işletmesinin kurucusunun ileriki süreçte yararlanabileceği seçenekler Şekil 4'te ifade edilmiştir:



Şekil 4: Aile İşletmelerinde Pozisyonlar

Kaynak: (Alayoğlu, 2003)

2.3.2 Sonraki kuşakların işletmede söz sahibi olması ve yönetimi devir alması

Bu aşamada işletmeyi kuran ve geliştiren 1.kuşağın ailesindeki küçük bireyler yetişkinliğe adım atmıştır ve işlerle ilgili gerekli niteliklere sahip olmuştur. Kurucunun çocukları, kardeşi, kuzeni gibi yakınlık derecesine göre aile bireyleri işletmeye dahil olmaya başlayabilir. Sonraki kuşaktan bireyin öncelikle işin süreçleri, işin bilgileri, işletme kültürü, müşteriler gibi işletmeyle alakalı olan her konuya dair bilgisi oluşacaktır. Bu süre içerisinde hem kurucu olan 1.kuşak ile hem de işletmede çalışmakta olan diğer iş görenler ile çatışmalar ve uyuşmazlıklar yaşanacaktır. Burada önemli olan işletmenin ve bireyler arasındaki bağın zedelenmeden çözüm yollarına gidilmesidir (Kaye, 1996).

1. kuşak kurucu kişinin idare işini sonraki kuşağa devretmesiyle birlikte iki taraf içinde daha önce alışık olunmamış sorunlar meydana gelmektedir. Yönetimi devralan kişinin işletmede yeni çalışmaya başladığı dönemlerde edindiği çalışma arkadaşlıkları yerini ast-üst ilişkisine bırakacaktır. Bu süreçte yönetimde söz sahibi olan diğer kuşak, çalışanlara, alınan yeni kararları uygulatabilmelidir. Bu dönemde güç çatışmaları yaşanabilir ve kendini ispatlama düşüncesi hakim olabilir (Ateş, 2003).

İşletmenin kuruluşunda tek karar merci varken ve yönetici başka kimseye danışma isteği taşımazken, bu aşamaya gelindiğinde dışarıdan profesyonel destek alınması bile düşünülebilir. Bunun sebebi yakınlık derecesi ne olursa olsun sonradan

gelen kuşak ile kurucu kuşak arasında hayata karşı bakış açısı farklılıkları olacaktır. Bu kuşak farklılıkları zamanla birçok konuda anlaşmazlıklar doğurma potansiyeline sahiptir. İlk kuşak yaşadığı sürece, sonradan gelen kuşağa tam anlamıyla yetki devrini gerçekleştiremeyebilir. Bu durum sonucunda da çatışma ortamları meydana gelebilmektedir. Bu sorun için, dışarıdan destek almak hem çözümlere adil bir yaklaşım sunabileceği gibi hem de işletmenin kurumsallaşması açısından bir adım atılmasına destek sağlayacaktır (Aranoff & Ward, 2000).

Sonradan gelen kuşakların bazı yönlerden avantajı bazı yönlerden ise dezavantajı bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Aydiner, 2008, s. 109-110):

Avantajlar:

- Sonradan gelen jenerasyon kurulu bir işletmeyi çalıştıracaktır. Başlangıç evrelerde yaşanan sorunları yaşamayacaktır.
- Sonradan gelen jenerasyon yüksek ihtimalle işletme yönetimine daha bilimsel olarak hazırlanacaktır.
- Herhangi bir durumda eksiklik hissettiği takdirde 1.kuşaktan yardım talebinde bulunabilir ve fikir danışabilir.

Dezavantajlar:

- Sonradan gelen kuşağın tecrübesi doğal olarak daha az olacaktır.
- Her ne kadar eğitimle donatılmış olsada eğitimden edindiği birikimi iş hayatına yansıtması başta zor olabilir.
- Sonradan gelen kuşak yönetimde söz sahibi olsa da 1. kuşağın otoritesi kuvvetli olmasa dahi karar mekanizmasında etkin olacaktır.
- Henüz yeni atıldığı bir iş olduğu için kendisindeki güvenin yeterli olmamasından kaynaklı, zaman zaman karamsarlığa kapılabilecektir.
- 1. kuşak ile arasında güven problemi ortaya çıkıp, işlerin sorumluluk yetkisinin azaltılmasıyla karşı karşıya kalabilir.

- Çalışanların sonradan gelen kuşağın otoritesini kabul etmeyip hala 1. kuşağın otoritesinin etkisinde kalmasından dolayı sonradan gelen kuşağın söz geçirememesi ve direktifleri uygulatamama sorunu ortaya çıkabilir.

Firmaların nesillerden nesillere aktarılması demek her zaman için olumlu sonuçlar doğuracak anlamına gelmemektedir. Taze kan ihtiyacı her zaman önemli olmuştur ama asıl gözetilmesi gereken 1. kuşağın oluşturmuş olduğu firmanın kültürüyle, özellikleriyle, işleyiş biçimiyle sonradan gelen nesiller ile uyumunun sağlanmasıdır. Geçmiş dönem istatistiklerine bakacak olursak, 1. kuşak tarafından kurulan aile firmalarının yeni jenerasyona devrinden sonra bu firmaların yalnızca %30'u 2. jenerasyona geçmesiyle birlikte hala piyasada var olmayı başaramışlardır. Bu durum 3. Jenerasyon firmalar için daha olumsuzdur. Yalnızca %10'luk kesim çalışma hayatında devam edebilmiştir (akt. Alacaklıoğlu, 2009, s. 13).

İşletmenin yeni nesillere aktarılmasından sonra işletmedeki karar hakları birçok kişiye bölünebilmektedir. Bu da işleri daha da zorlaştıracaktır. Kararların daha zor alınması, fikir ayrılıkları, yatırımlar bakımından farklı düşünceler işletmenin her alanını etkileyecektir. Bazı işletmelerde 1. kuşakla birlikte kardeşler, çocuklar, yeğenler de işletmede faal çalışıyor olabilmektedir. Bu durumda 1. kuşak kişinin hisse paydaşlık oranlarına göre görev dağılımı yapması beklenebilirken bazen de kardeşler arasında, çocuklar arasında veya kuzenler arasında görev dağılımı yapmak zorunda kalınacaktır. Böylece, yönetimde oldukça fazla birey söz hakkına sahip olacaktır. Bu gibi durumların yaşandığı firmaların yapıları "kompleks aile işletmeleri" veya "kuzen konsorsiyumu" olarak literatürde geçmektedir (Atılğan, 2003, s. 108).

Yönetimin sonraki jenerasyonlara aktarılma işleminde, firmanın hem somut hem de soyut varlıklarının mühim olduğunun unutulmaması önem arz etmektedir. Somut anlamda firma varlıkları, mülkiyetler, demirbaşlar, nakit birikimi olduğu kadar soyut anlamda da aile içi mirasın ve ilişkilerin oluşturduğu kuvvetli bağ ön plana çıkarılmalıdır (Bjuggren & Sund, 2001, 11).

Aile işletmelerinde firma yönetiminin sonraki kuşaklara devri esnasında meydana gelebilecek etmenler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Morris, 1996):

- Sonraki jenerasyonun kendini hazır hissetmesi; sektörle ve işletmeyle ilgili sahip olduğu tecrübeler, aldığı eğitimler, sektörde faaliyet gösterdiği zaman, işletmeye duyduğu bağlılık, kendine olan güven gibi durumların var olması halinde gerçekleşmektedir.
- Yapılacak iş, işgal edilecek pozisyon ve işletmede çalışmakta olan diğer aile fertleriyle arasında olan; iletişim, güven, bağlılık, rekabet, uyuşmazlıkların boyutu, kültürel yapı gibi mühim olayların durumlarıyla yakından ilgisi vardır.

1. kuşak kişinin işletme yönetimini ve mülkiyetini yani sahipliğini devretmesi dışında başka seçenekleri de mevcuttur (Leach, 1994, s. 148):

- İşletme yönetimini bir müddet daha kendi idaresinde tutmak.
- Profesyonel danışman ile çalışmak.
- Sonradan gelen kuşaklara devretmek.
- İşletmeyi değerinde satmak ve emeklerinin karşılığını nakit olarak topluca almak.
- İşletmeyi kapatmak.

Eğer yönetimin kendinden sonra gelen jenerasyonlara devrinde karar kılınmışsa, bu sürecin sonuçlarının verimli ve olumlu olabilmesi için dikkat etmesi gereken durumlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Leach, 1994, s. 171):

- Öncelikle böylesine riskli ve meşakkatli bir yolun seçimi işletmenin veya 1. kuşak kişinin yönetimi sonradan gelen kuşağa devretmesine çok yakın bir dönemde karar vermesi çok sakıncalı olacaktır. Bu kararın verilme ihtimali ortada var ise planlamalar ve hedeflemeler çok önceden başlamalıdır.
- Bu süreçte eğer çocukların kendi isteğiyle de olsa direktifler doğrultusunda da olsa yapacakları bu seçimden dolayı memnun olup olmadıklarının iyi ölçülmesi gerekmektedir.
- Çocuklardan gelecek olumlu yanıtın sonra çocukların doğrudan kendi aile işletmelerinde çalıştırılmaları yerine aynı sektörde faaliyet gösteren başka bir işletme bünyesinde iş hayatına başlaması çok daha uygun olacaktır.

- Çocukların aile işletmesine dahil olmasıyla birlikte birbiri ardına devam eden bir eğitim ve alıştırma süreci hazırlanmalıdır. Başlangıçta verilen eğitimle yetinmek, çocukların gelişiminin önüne engel koymaya sebebiyet verecektir. Çünkü aldıkları bilgiler ve edindikleri tecrübeler bakımından sona geldiğini anladıklarında kendi gelişimlerini yavaşlatabilirler veya yeterli görüp durdurabilirler. Bu durumda da hem işletme hem çocuğun kendisi var olan potansiyelin doruk noktasına ulaşmakta engellerle karşılaşmaları muhtemel olacaktır.
- İşletmenin idaresinin ebeveynlerden çocuklara devredilmesi için gerekli ortamın hazır olduğu inancı oluştuğu zaman ve bu işlemi gerçekleştirdikten sonra ebeveynlerin bir adım geri çekilerek idareyi devir alan yeni kuşağın öğrendiklerini uygulamasına, işletmenin var olan durumu ve geleceğiyle ilgili kararlarını uygulayabilmesine müsaade etmesi en uygun davranış olacaktır.

2.4 Çatışma yönetimi

Çatışma kavramının anlamına bakacak olursak; olay örgüsünde birden fazla kişinin var olduğu, ortada var olan çıkarların, alınacak kararların, yapılacak değişikliklerin ve bunlar gibi durumların sonuç aşamasında uygulanacak kararın veya oluşacak ortak fikrin kişiler tarafından tespit edilemeyip, uyuşmazlıkların yaşanmasıdır. Çatışma, bir firma içinde aynı ortamda çalışan fertlerin veya toplulukların beraberce çalışmalarından meydana gelen ve olağan iş prosedürünün aksamasına sebebiyet veren olaylar bütünüdür (Eren, 2001). Çatışmaların görüldüğü yerler gibi bir ayırım yapmak mümkün değildir. Çünkü insanların bulunduğu ve faaliyetlerini gerçekleştirdiği her yerde çatışma kavramını görmekteyiz. Bu durumun ortaya çıkardığı avantajlı ve dezavantajlı etkileri mevcuttur (Öztürk, 1998). Bu avantaj ve dezavantaj durumu tamamen çatışmanın idaresine bağlıdır. Güçlü bir beyin fırtınası veya seviyeli bir çatışma ortamı yeni fikirlerin ve yaratıcı görüşlerin oluşmasını sağlayacaktır. Fakat hiçbir fikir ayırımının olmadığı durumlarda gelişme olasılığı zayıflamaktadır (Elalınış, 2011).

Çatışma yönetimini tanımlayacak olursak, anlaşmazlıkları ve fikir ayrılıklarını her ne kadar olumsuz olsalar dahi firmanın çıkarı ve yararı için yaşanan

çatışma sürecini idare etmektir. Sorunların üstünü örtmekten ziyade, çatışmayı yaratan kişileri seviyeli bir tartışma ortamına davet edip, yararlı sonuçlara ulaşmak için hangi yollardan geçilip nasıl bir süreç izlenmesi gerektiğini keşfetmektir (Sökmen & Yazıcıoğlu, 2005).

Aile işletmelerinde öncelikler ve hassas noktalar diğer işletme türlerine göre farklılık göstermektedir. Bundan dolayı bireyler daha kırılgan olabilirler. Diğer işletmelerde belki de hiçbir tartışma ortamı oluşturmayacak konular aile işletmelerinde bakıldığı zaman kolay kolay aşılamayacak noktalara gelebilmektedir. Diğer işletmelere nazaran, aile işletmelerinde görülen çatışmaların çokluğu bu şekilde açıklanabilir (Alderson, 2015, s. 141).

Çatışmalar işle ilgili olabileceği gibi kişisel nedenlerden de olabilir. Taraflar birbirlerinin yaptığı işi beğenmiyor olabilirler veya üst statüdeki birey, astına bir iş verip bu işin sonucundan memnun kalmayabilir. Bunun yanı sıra, insanların yaşam tarzları, bakış açıları, ortamda kendilerini ifade ediş şekilleri, etik olan ve etik olmayan davranışları da çatışma yaratabilecek sebeplerden olabilirler. İş hayatındaki çatışmalara en aza indirgeyebilmek için motivasyonun önemli bir yeri vardır. Maslow'un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” de yazdığı gibi idareci pozisyonundaki kişi veya kişiler işletmedeki iş görenlerin performansını yükseltmek ve daha fazla verim almak istiyorlarsa onların motivasyon ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmaları gerekir ve onları motive edebilmek için uygun ortamı sağlamaları gerekir. Bu durum gerçekleşmez ise iş görenler motivasyon açısından doyum noktasına ulaşamayacaklar ve çatışma ortamı meydana gelecektir (Boone & Kurtz, 1987, s. 43).

2.5 Çatışma türleri

Çatışmaların daha verimli incelenebilmesi adına sınıflandırılması önemlidir. Bu bağlamda 4 adet çatışma türü ele alınacaktır (Çürük, 2004):

- Taraflarına göre çatışma türleri
- Örgütsel amaçlara fonksiyonel etkisine göre çatışma türleri
- Örgüt yapısındaki yerine göre çatışma türleri
- Ortaya çıkış kaynaklarına göre çatışma türleri

2.5.1 Taraflarına göre çatışma türleri

Bu çatışma türü, karşılıklı münakaşa edilen kişilerin niteliğine göre meydana gelmektedir. Taraflar birden fazla kişiden oluşabileceği gibi tek kişi tarafından da meydana gelebilir (Kösehan, 2005).

Bireylerin kendi kendilerine içsel çatışmaları: Bireylerin kendisiyle ilgili olan beklentilerinde yaşadıkları emin olamama durumundan ya da kendilerine verilen görev ve sorumluluklardan memnun olmadıkları zaman yaşadıkları çatışmalardır (Koçel, 2010).

Bireyler arasında görülen çatışmalar: Bireylerin karşılıklı düşünce, bakış açısı, amaçları ve duyguları gibi olgulardan dolayı ortaya çıkan çatışmalardır (Eren, 1989). En sık rastlanan çatışma türü bireyler arasında görülenlerdir (Zengin, 2009). Bu çatışma türlerinde karşılıklı fikirler beyan edilip kabul ettirilme çabası güdüldüğünden rekabet ortamı doğmaktadır. Bu nedenle, örgütün gelişimine katkı sağlanabilir. Ancak taraflar arasında anlaşmazlıklar ve çekişmelerde boy göstereceği için bireyler arasındaki iletişimlerde problemler ortaya çıkabilecektir (Baykal & Kovancı, 2008).

Bireyler ve gruplar arasında görülen çatışmalar: Bireylerin dahil oldukları grubun amaçlarını ve hedeflerini benimseyememesinden kaynaklanarak çatışma ortamı yaratabilecek bir durumdur (Ertürk, 2000).

Gruplar arasında görülen çatışmalar: Aynı örgüt yapısı içerisinde bulunan ayrı birimler ya da gruplar arasında meydana gelen çatışmalardır (Eren, 1989). Bu çatışmayı yönetmek diğerlerine göre daha zor olabilmektedir. Çünkü çatışmanın çözülmesinden sorumlu bireyin, çatışmanın yaşandığı bu gruplardan birine mensup olma ihtimali bulunmaktadır (Akat & Budak, 1994). Böyle bir durum söz konusu ise sorumluluğu bulunan bireyin menfaatlerden uzak durarak uzlaştırıcı bir role bürünmesi gerekmektedir (Ertürk, 2000).

Örgütler arasında görülen çatışmalar: Sendikalar ile işletmeler arasındaki çatışmalar örnek olarak gösterilebilir. Bazen yapıcı bazen ise ilişkileri bitirici şekilde sonuçlar doğurabilir (Recepoğlu, 2021).

2.5.2 Örgütsel amaçlara fonksiyonel etkisine göre çatışma türleri

Meydana gelen her çatışmanın olumlu katkılar yaptığı söylenemez. Bu bölümde çatışmaların fayda sağlayan ve fayda sağlamayan yönlerine değinilecektir.

Fayda sağlayan çatışmalar: Örgüt hedeflerinin gerçekleşmesi için değişim ve yenileme esaslı yaşanan çatışmalardır (Özcan, 2021). Yapılan işlerin ve örgütteki süreçlerin daha verimli olmasını sağlamaktadır. Performansı arttırıcı etki göstermektedir (Ataman, 2001).

Fayda sağlamayan çatışmalar: Örgütsel hedeflerin gerçekleşmesine engel olan çatışmalardır (Solmuş, 2001). Bu türdeki çatışmalar yıkıcı etkiye sebep olabilir (Sarpkaya, 2022). Ayrıca performans düşüklüğü, planlarda aksama, karar mekanizmasında zaman kaybı gibi sorunlara yol açtığı görülmektedir (Dişbudak, 2011).

2.5.3 Örgüt yapısındaki yerine göre çatışma türleri

Bu çatışmalar toplamda üç bölüm olarak incelenebilir; dikey, yatay, emir-komuta-kurmay.

Dikey çatışmalar: Genellikle üst ve ast ilişkisinden doğan çatışmalardır. Hedeflere ulaşabilmek amacıyla üstlerin astlarına verdikleri görevlerin çatışmalara yol açabileceği gibi üst bireyin astı üzerindeki yetkilerin kullanımından kaynaklanan çatışmalar da görülebilmektedir (Özel, 1996).

Yatay çatışmalar: Örgüt içerisinde aynı statüde olan bireyler veya gruplar arasında görülen çatışmalardır. Bu çatışmalarda daha çok yetki ve kaynak kullanımından doğan sorunlar görülmektedir. Ayrıca iş ortamı haricinde örgütte çalışan bireylerin birbirleriyle olan sorunlarının da çatışmalara sebebiyet verdiği görülmektedir (Aslan, 2003).

Emir-Komuta-Kurmay çatışmaları: Kurmay, örgütte yapılan işlerin raporunu uzman personele vermekle görevlidir. Yapılan işlerle alakalı sorumluluklar emir-komuta personeline aittir. Komuta-kurmay ilişkilerinde ise çoğunlukla otorite ilişkilerinden kaynaklanan çatışmalar ön plana çıkmaktadır (Çolak, 2007).

2.5.4 Ortaya çıkış kaynaklarına göre çatışma türleri

Bu çatışmalar potansiyel, hissedilen, algılanan ve açık çatışmalar olarak dört grupta incelenecektir.

Potansiyel çatışma: Aynı ortamda bulunan bireyler arasında gerçekleşebilir. Çatışmaların meydana gelmesini sağlayabilecek olan sebepleri ifade etmektedir (Uysal, 2004).

Hissedilen çatışma: Çatışma durumundaki bireylerin karşılıklı duygularını ifade etmektedir. Örgüt performansının ve verimliliğinin artması adına yapıcı bir şekilde kullanılmalıdır (Solmuş, 2001).

Algılanan çatışma: Bu çatışma türünde bireyler arasında anlaşmazlıklar meydana gelmiştir. Anlaşmazlıklar sonucu birbirleriyle çatışma durumundaki bireylerin karşı taraf hakkında kapıldıkları yanlış düşünceler ve tutumlardan kaynaklanmaktadır (Akçakaya, 2003).

Açık çatışma: Bireylerin birbirlerine karşı açıkça hem söz söyleyerek hem de eylemsel biçimde zarar vermeye çalıştıkları görülmektedir (Bursalıoğlu, 2002). Bu çatışmaların temelinde kişiler arasında gerçekleşen fiili davranışlar ve karşı tarafın hedeflerine ulaştırılmama arzusu yatmaktadır (Şimşek, 1998).

2.6 Kuşaklararası çatışma

Hem aile sistemini idare etmek hem de işletme sistemini idare etmek başlı başına zorlu bir süreçtir. Ebeveynler ile çocukların ilişkisi kuşak farklarından kaynaklanan sürekli değişkenlik gösteren bir yapıdır. Büyükler kendilerinde var olan öz veriyi, çalışma azmini, hayata karşı bakış açılarını kendinden sonra gelen kuşakta görmek isterler. Aslında kendileri yaşadıkları tecrübeler sonucu bir düşünce sistemine sahip olmuş ve mevcut durumdaki yaşam tarzlarına sahip olmuşlardır. Ebeveynlerle yaşanan çoğu çatışmaların ve anlaşmazlıkların ana kaynağı aslında sonraki kuşaktan bireylerin zarar görmemesi ve daha az yıpranması için gösterilen çabalaradır. Aile içerisinde kuşaklararası farklılıklardan kaynaklı birçok konuda anlaşmazlıklar yaşandığını düşünecek olursak, iki farklı kuşağın ev ortamı haricinde işletmedeki çalışma ortamında bir arada olması ve buna ek olarak işletmeyle ilgili sorunların aralarında yaşanabilecek olan çatışmalara dahil olmasıyla sorun

büyüyebilmektedir. Bu bağlamda; ailedeki kişilerin, işletmede sürdürdükleri görevle ailedeki yerini ve önemini birbirleriyle karıştırmamaları gerekmektedir. Aynı şekilde iki farklı ortamda yaşanan tatsızlıklar, çatışmalar ve küslükler bir diğer ortama taşınması durumunda ya işletmede işler aksayacaktır ya da aile içerisinde huzursuz bir ortam oluşacaktır (Ak Güngör, 2010).

Eğer işletmenin idaresinde iki farklı kuşak görev alıyorsa veya bir devir gerçekleşecekse, zorlu bir süreç ortaya çıkmaktadır. Sonraki kuşaktan olan kişinin kendine yakın hissettiği yönetim biçimini uygulamaya çalışması, üst kuşağın yönetim biçimindeki aksaklıkların ve yanlışların düzeltilmesi muhtemeldir. Eski kuşağın ise kendine göre geleneksel olarak tabir edilen yönetim biçimini sürdürmek istemesi çatışmaların yaşanmasına sebep olacaktır. İşletmenin örgüt yapısı ve kültürü, kurucu olan neslin yapısı ile özdeşleştiği için yönetimdeki değişim örgüt yapısının da değişmesi anlamına gelmektedir (Güney, 2008, s. 127).

İşletme ve aile içinde yaşanabilecek bu sorunların ve çözüm önerilerinin maddeleştirilmesi aşağıdaki gibi sıralanabilir (Öner & Turhan, 2010, s. 122):

- İşletme sahibi her kimse onun düşünce yapısı, görüşleri ve kararları ön plandadır. Sahip kişi bu bakış açısının dışına çıkmak istemez. Yeni kuşak ise kendince doğru kabul ettiği düşünceler doğrultusunda işletmenin yönetiminin yapılmasını istemektedir. Kurucu kişinin kararlarının aksi halde davranmak ise çatışmayı yaratacaktır.
- İşletme içerisindeki statülerin belirlenmesinde, performans odaklılık yoksa ve kurucu kişiye yakınlık ön planda ise bu da başka bir çatışma kaynağıdır.
- İş gören tarafından herkesin müdahale alanları, görevleri ve statüleri karışıklık yaratmayacak şekilde belirlenmelidir.
- Kurucu kişi artık işletmeden emekliliğini düşünüyorsa, yetkilerini aktaracağı kişiyi iyi seçmelidir. Bu seçimde yanlış kişilere veya yetime hazır olmayan kişilere yanlış yetkiler verilirse işletmenin ilerleyen zamanlarında birçok sorunla karşılaşabileceğini bilmelidir. Eğer kararını vermiş ve bu aktarımı gerçekleştirmiş ise sonradan gelen kuşağa tamamıyla güvenmeli, vereceği kararları sorgulamamalıdır. Eğer sonradan gelen kuşak kurucu kişiden yardım talep ediyorsa veya ortada bariz bir suistimal veya yanlış kararlar varsa ancak o zaman

müdahale gereklidir. Gereksiz yere yapılan müdahaleler idareyi devralan kuşak üzerinde özgüven eksikliği yaratacaktır.

- Sonradan gelen jenerasyonda işletmeye karşı bir ilgi, alaka, işleri büyütmeye yönelik herhangi bir tutum bulunamıyorsa başka varis olmasa bile o kişi zorlanmamalı ve başka yollar aranmalıdır. Bu yollar işletmenin devri, tasfiye edilmesi, profesyonel danışmanlık alınması, kurucunun bir müddet daha işletmeyi kendisinin idare etmesi veya çok güvenilen birisiyle yola devam edilebilir.

Farklı kuşaktan bireylerin işletme içindeki yönetim tarzlarındaki ve bakış açılarındaki farklılıklara Tablo 6’da yer verilmiştir:

Tablo 6: Kuşaklararası Düşüncelerin ve Bakış Açılarının Karşılaştırılması

Yeni Kuşaktan Bireyin Düşünceleri	Eski Kuşaktan Bireyin Düşünceleri
Okudukları okullar sayesinde daha eğitilmiş olduklarını düşünmektedirler. Olaylara daha bilimsel ve teorik yaklaşırlar.	Olaylara yaklaşımları tecrübelerinin doğrultusunda olmaktadır. İşin mutfağından geldiklerini bu nedenle fazlasıyla tecrübe sahibi olduklarını düşünürler.
İşletme bünyesinde alanında bilgili ve becerikli iş görenlerin çalıştırılmasıyla başarıya ulaşılacağını düşünmektedirler.	İş görenler ile birlikte işletme sahiplerinin veya yöneticilerinin de tam performansla çalışmasını ve iş görenlere yardım edilmesi gerektiğini düşünürler.
Sorun çözme mekanizmasının çalışanlara indirgenip kendi kendilerini otokontrolleri sayesinde düzeltmeleri gerektiğini düşünürler.	İşletmede var olan her şeyden iş yeri sahipleri veya yöneticileri sorumludur. Sorunların çözümüyle bu kişiler ilgilenmelidir görüşünü savunurlar.
Yapılan işin kalitesinin yüksek ve süresinin en makul sürede olabilmesinin çalışanlar tarafından maksimum verim olacak şekilde ayarlanması gerektiğini düşünürler.	Kalite ve süreyle ilgili her türlü inisiyatifin ve kontrol mekanizmasının iş veren veya yöneticiye ait olduğunu düşünürler.
İşletmedeki görev dağılımlarının ve takiplerinin iş görenler tarafından yapılması gerektiğini savunurlar. İş verenlerin veya yöneticilerin bireysel uğraşlarının olabileceğini savunurlar.	İşletmedeki görevlerin birbirlerinden net çizgilerle ayıramayacağını düşünürler ve iş veren ya da yöneticilerin işletmedeki tüm iş akışına müdahil olması gerektiğini savunurlar.
İşletmedeki yönetimin ve düzenin formel olarak belirli şartlar altında tasarlanması gerektiğini düşünürler.	Önemli olanın işlerin düzgün bir şekilde yapılmasını ve süreçlerin aksamamasını düşünürler.

İş görenlerin motivasyonlarını kendilerinin sağlaması gerektiğini ve koydukları hedefler doğrultusunda çalışma hayatlarına devam etmelerini isterler.	İş veren veya yöneticilerin iş görenlerle birlikte aynı gemide hareket ettiği anlayışını benimserler. İş görenlerle hem kendileri hem de işletmedeki sorunlarıyla ilgili her zaman temasta olunması gerektiğini düşünürler.
Önceki kuşaktan bireylerin daha geleneksel ve eskimiş yönetim metotları sergilediğini düşünürler. Metodun günümüz koşullarına göre adapte olması gerekliliğini savunurlar.	Yeni yönetim metotlarını benimsemeyi çok uygun bulmazlar. Kendilerinin de üst kuşaklarından gördüklerini uygulamaya devam edilmesini tercih etmektedirler.
Değişime her zaman açıktırlar ve denemekten korkmazlar. İşleri belli bir sürece yaymaktansa daha hızlı yol alabileceklerini düşünmektedirler.	Yeni kuşağın sonunu düşünmeden hareket ettiklerini düşünürler ve hedefleri hızlı ulaşmak istediklerinden rahatsızlardır.
Yönetimde daha fazla rol almak isterler ve sorumluluklarının hep artırılmasını isterler. Başarma arzusuyla doludurlar fakat üst kuşaktan bireyin kendi yetkilerini sınırlamalarından rahatsızdırlar.	Alt kuşaktan bireyin kendilerini kanıtlamasına çok izin veremezler. Bunun sebebi değişime açık olmayıp, yaşanabilecek herhangi bir sorunda senelerce çalışarak elde edilmiş düzenin bozulabileceğini düşünmektedirler.

Kaynak: (akt. Arslan, 2006).

2.7 Kuşaklararası yetki devri

1. kuşak kişi işletmeyi kurduğunda, ilerleyen zamanlarda sonraki kuşaklara devretme düşüncesi varsa, sonradan gelen kuşağa mensup bu bireyleri ona göre yetiştirmelidir. Hatta eğitimlerini faaliyet gösterdikleri sektöre göre aldırmalıdır. İşletme sahibi olmanın iyi yönlerini ve kötü yönlerini doğruca ve şeffaflıkla aktarmalıdır (Günel, 2005).

İşletme yönetiminde devir işlemi gerçekleştikten sonra kurumsallaşmaya önem verilmelidir. İşletme faaliyetlerinin devam edebilmesi için gerekli olan süreçlerin belirli kurallar dahilinde yürütülmesi kurumsallaşma olarak ifade edilmektedir. Bu kuralların belirlenmesi ile işletme kültürü ve kurumsal kimliği meydana gelecektir (Karavardar, 2011). Kurumsallaşmanın amacı, işletme faaliyetlerinde gerçekleştirilen süreçlerin kişilerin inisiyatifine bağlı olmadan sistematik biçimde işlemesidir. Eğer bu sistem doğru oluşturulabilirse yöneticilerin ve işletme sahiplerinin kim olduğunun işletmenin devamlılığı açısından bir önemi kalmayacaktır (Yazıcıoğlu, 2008). Özkan (2003), yöneticiliği devralacak bireyde var olması gereken bazı özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

- Globalleşen dünyanın yeniliklerine ayak uydurmak, gerekli inovasyonları uygulamak
- Rekabet ortamında piyasa araştırması yapmak, rakiplerden geri kalmamak için sürekli kendini ve işletmeyi geliştirmek
- Karşılaşabileceği sorun teşkil eden her türlü durumda sükunetini koruyarak, yapılabilecek mantıklı seçimlere odaklanma ve en doğru kararları alabilme yeteneğini geliştirecek yatırımları kendine yapmak
- Hem kendi için hem işletmesi için hem de çalışanları için motivasyon sağlayacaklar etkenleri keşfetmek ve uygulamak
- Zaman kavramı geri alınamayan en değerli şey olduğu için bunu en verimli ve kaliteli şekilde yönetebilmeyi öğrenmek
- İdarecilik ve insanlara karşı yaklaşımında adaletli ve hakkaniyetli olmalı
- Tedarikçilerle, işbirlikçilerle, paydaşlar ve tüketicilerle sürekli iletişim içinde olmak
- Kurucu kişinin tecrübesine güvenip karar verme yetkisinin kullanımındaki dengeyi sağlamalıdır.
- Yönetimi devralma işinin uzun süreler alabileceğini bilmeli ve sabırlı olmalıdır.

BÖLÜM 3: AİLE İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞILAN KUŞAK ÇATIŞMALARI

3.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın yapılış amacı, kuşak çatışmalarında karşılıklı beklentilerin ve anlaşmazlıkların neler olduğunun anlaşılması ve bu durumun şirketin gelişimine nasıl etki ettiğini araştırıp çözüm yollarının bulunmasıdır. Çalışmanın, literatürdeki diğer çalışmalardan farkı küçük aile işletmelerinde görülen kuşak çatışmalarının etkisinin detaylı bir şekilde ele alınacak olmasıdır. Örneğin Yetkin (2020) aile işletmelerinde görülen sorunları “Aile İşletmelerinin Kuşaklararası Devri” adlı araştırmasında ele almıştır. Yağız (2021) ise bu durumu çok kuşaklı aile işletmelerinde yaşanan çatışmaları kurumsal mantık düzeyinde incelemiştir. Aile işletmelerinde 2. ve 3. Kuşağın beklentilerini ise Karaca (2022) araştırmasında ele almıştır. Bu araştırma da ise literatürdeki bu araştırmaların geneli bir çatı altında toplanarak küçük aile işletmelerindeki sorunlar ve çözüm önerileri incelenmiştir. Ayrıca bu çalışmada ekonomiye katkı sağlayan küçük aile işletmelerinin araştırılıp, sorunların en mikro düzeyde incelenerek aile işletmelerinin sorunlarını tespit edip, bu sorunların nasıl aşılabileceğine dair öneriler sunulmuştur.

3.2 Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Toplanması

Bu araştırmanın verileri nitel araştırma yöntemlerinden mülakat yoluyla toplanmıştır. Bu kapsamda araştırılan konu ile ilgili açık uçlu sorular sorulmaktadır. Bu sorular sayesinde konuyla ilgili detaylı cevaplar alınabilir (Tekin, 2006). Bu yöntem 1970’li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kapsamında çokça kullanılan veri toplama araçlarından birisi olmuştur. İşletmelerle ilgili araştırma yapan kişiler her işletmenin yapısının birbirinden farklı olabileceği için ve bireylerinde birbirlerinden çok farklı özelliklere sahip olabilecekleri için bu farklı yönlerin araştırılmasında ve sonuçlara ulaşılmasında bireylere daha ayrıntılı ve konuyla ilgili derinlemesine sorular sorabilmek adına mülakat yöntemini veri toplama araçlarından birisi olarak kullanmaya başlamışlardır (Yıldırım & Şimşek, 2016: 129). Bu nedenle daha derinlemesine cevaplar alabilmek adına görüşme yapılan işletmeler ile tam yapılandırılmış sorular sorularak, karşılıklı soru cevap biçiminde ilerlenerek veriler toplanmıştır. Mülakat soruları 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde her katılımcıya sorulan demografik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise bütün katılımcıların

cevaplandığı; kendileri ile ilgili, diğer kuşak ile ilgili ve işletme ile ilgili 9 adet soru bulunmaktadır. Üçüncü bölümde sadece sonradan gelen kuşağa sorulan 8 adet soru bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise sadece kurucu kuşağın cevaplandığı 6 adet soru bulunmaktadır. Toplamda 5 adet demografik ve 23 adet araştırma kapsamındaki sorularla birlikte 28 adet mülakat sorusu bulunmaktadır. Soruların hazırlanmasında Karataş'ın (2019), Çatal'ın (2020), Bozkurt'un (2017) ve Zorluoğlu'nun (2019) araştırma sorularından esinlenilmiştir. Görüşme sırasında taraflardan izin alınarak ses kaydı yapılmıştır. Görüşmeler esnasında verilen cevapların diğer kuşaktan kişi tarafından duyulmamasına özellikle dikkat edilmiştir. Bu yöntemin ve modelin seçilme nedeni konuyu daha derinlemesine araştırabilmek için mülakat gerçekleştirilen kişilerin akıllarından geçen düşüncelerin tamamıyla doğrudan ve çekinmeden öğrenilmesini sağlamaktır.

3.3 Araştırmanın Çalışma Grubu

Bu çalışmada ulaşılan tüm işletmeler Ankara ilinde faaliyet göstermektedirler. Ulaşılabilirlik bakımından Ankara tercihi yapılmıştır. Toplam 5 adet aile işletmesinden 10 birey ile görüşme sağlanmıştır. 10 bireyin 5 tanesi üst kuşak diğer 5 tanesi ise sonradan gelen kuşaktan oluşmaktadır. Bunun nedeni yaşanan çatışmalardaki karşılıklı olarak farklı bakış açılarını saptamaktır. Üst kuşaktan bireyler bulundukları işletmenin hem kurucusu hem de yöneticisi konumundadırlar. İşletmelerin sektörlerinin birbirlerinden farklı olmasından dolayı daha kapsamlı sonuçlar elde edilebilmiştir. Ayrıca üst kuşaktan bireylerin eğitim durumlarının farklı seviyelerde olması çocukların yetiştirme tarzlarının farklı olduğunu ve alınacak sonuçların zenginleştiği düşünülmektedir. Mülakat sorularında elde edilen cevaplar birbirlerini tekrarlamaya başladığı için ve zaman kısıtı olduğu için 5 adet işletmeyle araştırmanın tamamlanması uygun görülmüştür. TÜİK istatistiklerine göre 2021 yılında Türkiye'de üç milyon beş yüz altmış sekiz bin tane küçük ve orta büyüklükte işletme olduğu tespit edilmiştir (TÜİK, 2022). İşletmelerin ve görüşme yapılan kişilerin bilgileri gizlilik gereğince açıklanmayacaktır. Bu mülakatlar 25.11.2022 ile 08.12.2022 tarihleri arasında yapılmıştır. Mülakat süreleri katılımcı başına ortalama 15 dakika sürmüştür. Mülakat yapılan bireylerle ilgili genel bilgiler Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: İşletmelerin ve Katılımcıların Genel Bilgileri

	İşletme A		İşletme B		İşletme C		İşletme D		İşletme E	
Katılımcılar	Üst Kuşak	Alt Kuşak	Üst Kuşak	Alt Kuşak	Üst Kuşak	Alt Kuşak	Üst Kuşak	Alt Kuşak	Üst Kuşak	Alt Kuşak
Yaş	73	42	50	23	68	37	58	28	52	28
Cinsiyet	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Kadın
Eğitim	Ortaokul	Lise	Yüksek Lisans	Lisans	Lisans	Lise	Ortaokul	Lisans	Lise	Lise
İşletmedeki Faaliyet Yılı	22	22	3	3	35	23	17	10	13	13
Sektör	Gıda		Kozmetik, Kişisel Bakım		Halı, Mobilya, Züccaciye		Gıda, mandıra, arıcılık, çiftçilik		Unlu Mamuller	

3.4 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın Ankara ilinde yapılması ile sadece 1. ve 2. kuşaktan kişilerle görüşme yapılabilmesi araştırmanın sınırlılıklarıdır. Bir başka sınırlılık ise sadece küçük aile işletmelerinin incelenmesidir.

3.5 Bulgular

Bu bölümden itibaren katılımcılara yöneltilen mülakat soruları ve elde edilen bulgular aktarılacaktır. Bazı sorular mülakat gerçekleştirilen hem üst kuşaktan hem de alt kuşaktan bireyler tarafından cevaplandırılmıştır. Bazı sorular ise sadece üst kuşaktan veya sadece alt kuşak tarafından cevaplandırılmıştır. Bu sorular üç aşama halinde işlenmiştir. Sırasıyla her iki kuşak tarafından cevaplanan sorular, sadece alt kuşak tarafından cevaplanan sorular ve sadece üst kuşak tarafından cevaplanan sorulara yer verilmiştir. Üst kuşak yaşlı jenerasyon, alt kuşak ise genç jenerasyon anlamına gelmektedir. Her aşamada birbirinden farklı olan ve o konuyla ilgili sorunlara açıklık getirmesi planlanan sorular bulunmaktadır. Öncelikle sorular verilmiştir. Daha sonrasında ise sorunun soruluş amacı verilmiştir. Ardından

katılımcılardan alınan cevaplar tablolar halinde sıralanmıştır. Katılımcıların verdikleri cevapların sıralanmasından sonra ise sorular ile ilgili genel bulgular ve ulaşılan sonuçlar işlenmiştir.

Her iki kuşak tarafından cevaplandırılan sorular

Soru1: Sizi çalışma hayatında ve bu işletme için en çok motive eden şeyler nelerdir?

Bu soru ile katılımcıların hem özel hayatlarında hem de çalışma hayatlarındaki kendi başlarına edinebilecekleri motivasyon kaynakları tespit edilecektir. Bu sayede farklı kuşaktan bireylerin çalışma ortamında ve yaşantılarında kendilerine güç kaynağı olabilecek motivasyon kavramlarını öğrenmek mümkün olacaktır. Bu öğretinin sonucunda ise başka insanlar tarafından eksik olan motivasyon kaynaklarının bulunan bu bulgular ile onlara örnek teşkil etmesi sağlanabilecektir. Ayrıca kuşaklararasıdaki farklılıkların motivasyon kavramı için ne gibi farklılıklar oluşturduğu tespit edilecektir.

Tablo 8: Her İki Kuşak Tarafından Soru1'e Verilen Cevaplar

Katılımcılar		Cevaplar
A İşletmesi	Üst Kuşak	Yaptığım işlere olan yatkınlığım ve el becerisini değerlendirmek istedim, kendi işimi ve sevdiğim işi yapmak beni motive ediyor.
	Alt Kuşak	Kendi işimizin olması, ticari olarak kazanç sağlamamız ve gıda sektöründe yenilik yapmamız.
B İşletmesi	Üst Kuşak	Üretmek, değer katmak, ülkeye ve devlete faydalı olabilmek, yaptığı işten zevk almak, para kazanmak motive ediyor.
	Alt Kuşak	İnsanlarla diyalog halinde olmak, iletişim kurmak, para kazanmak, kendi işinin sahibi olmak ve kimseye bağlı olmamak motive eden faktörler.
C İşletmesi	Üst Kuşak	Aileden gelen işletmecilik ruhuyla onlardan alınan bilgilerin, tecrübelerin ve ileri görüşlülüğün dikkate alınarak ticaret faaliyetinin yapılması. Ayrıca insanın zevk aldığı ve sevdiği işi yapması motive etmektedir.
	Alt Kuşak	İşini severek yapıyor ve yeni bir ürün üretim onun satışını gerçekleştirmek motivasyon kaynağı oluyor.
D İşletmesi	Üst Kuşak	Arıcılık ve balcılık ilgisi olduğu bir sektördü. Diğer işlerin yanında uğraşısı fazla olmadığı için arılar kendi kendilerini idare edebildikleri için diğer işlere bakmaya zaman kaldığını belirtti. Hasat dönemlerinde topluca gelir elde etmek ve kazanç sağlamak motive edici kaynaklar

		olarak gösterildi.
	Alt Kuşak	Doğal yaşamda iş yapmak, organik ürünler üretip tüketmek ve satışını yapmak motive ediyor.
E İşletmesi	Üst Kuşak	Kendisini ve ailesinin daha iyi bir yaşam seviyesine ulaştırmak.
	Alt Kuşak	Yaptığı işi ve çalışmayı çok seviyor. Ayrıca babasıyla birlikte çalışması fazlasıyla motive kaynağı oluyor.

Tablo 8 incelendiğinde aşağıdaki maddelerin bireyler için motivasyon kaynağı oldukları görülmektedir. Bu maddeler şu şekilde sıralanabilir:

- Yaptıkları işe olan el yatkınlıkları ve yetenekleri
- Sevdikleri işi yapmaları
- Kendi işlerinin sahibi olmaları
- Kimseye bağlı olmamaları
- Kendi işlerinden kazanacakları ticari kar ile başka birisinin yanında çalıştıkları zaman kazanacakları paradan daha fazla kazanıyor olmaları
- Yaptıkları işle ilgili yenilikler sunmaları
- Bir şeyleri üretip değer katıp ülkeye ve devlete faydalı olmaları
- Kendisini ve ailesinin yaşam seviyesini arttırmak

Bu maddeler ışığında Tablo 8'e bakıldığında kendilerinden en çok söz edilen motivasyon kaynakları; insanların sevdiği işi yapmaları ve maddi kazanç bakımından karlı olduklarını hissetmeleridir. Tablo 8'den çıkan en önemli sonuç bireylerin sevdikleri işi yapmaları ve sevmedikleri işler için veya görevler için asla zorlanmamaları gerektiğidir. Bu önemin her iki kuşaktan bireyler tarafından belirtilmesi bu konunun kuşaklararası bir benzerlik oluşturduğunu göstermektedir. Bireyin yaşı ne olursa olsun veya hangi kuşaktan olursa olsun ilk isteyeceği şey sevdiği işi yapmaktır. Ayrıca kendi işinin sahibi olan bireylerin diğer önem verdiği husus ise başkasının altında çalışmaktan hoşlanmadıklarıdır. Bu tablonun genel sonucu alınan cevaplara göre motivasyon kaynaklarında kuşaklararası benzerliğin fazla olduğudur.

Soru2: Diğer kuşaktan kişi sizi motive edecek davranışları sergileyebiliyor mu? Bu bağlamda çalışma ortamında birbirinizden beklentileriniz nedir?

Bu sorunun soruluş amacı katılımcıların çalışma ortamında diğer kuşaktan kişiden beklentileri ve onlar tarafından sunulan motivasyon kaynaklarını tespit edebilmektir. Bu tespit ile birlikte farklı kuşaktan bireylerin birbirlerini nasıl motive

edebildikleri öğrenilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca diğer kuşaktan kişinin beklentileri ne ölçüde karşılandığı tespit edilecektir.

Tablo 9:Her İki Kuşak Tarafından Soru2'ye Verilen Cevaplar

Katılımcılar		Cevaplar
A İşletmesi	Üst Kuşak	Evet sergiliyor. Oğlu işin mutfak kısmında sağlık açısından oldukça titiz çalışıyor. Müşterilere karşı davranışları ve onlarla olan ilişkilerinde samimi ve candan yaklaşım sergiliyor. Oğlundan beklentileri iyi yetişmesi ve işin inceliklerini kavrayabilmesidir. Bunun sebebi oğlunun işletmeyi gelecekte devam ettirecek olmasıdır.
	Alt Kuşak	Evet sergiliyor. Babasının sunduğu yeni değişiklikler ve öneriler motive ediyor. Yanlarında çalışan ustadan göre göre kendini geliştirmesi ve her geçen zamanda daha iyisini başarması ayrı bir motivasyon kaynağı oluyor. Karşılıklı saygı ve sevgi bekleniyor.
B İşletmesi	Üst Kuşak	Evet sergiliyor. İşletmeye yenilik katıyor. E-Ticareti iyi şekilde yönetebiliyor. Sorumluluklarının bilincinde olarak işini takip ediyor. İşine sahip çıkmasını bekliyor.
	Alt Kuşak	Evet sergiliyor. Maddi ve manevi anlamda destek oluyor. Beklentiler ise karşılıklı anlayış ve saygı olarak belirtiliyor.
C İşletmesi	Üst Kuşak	İleri görüşlü olması, müşteriyle olan ilişkilerinin iyi olması, özgüveninin yüksek olması motive edici davranışlarıdır. Oğlunun işleri ileride kendi başına devam ettirebilmesi için kurumsallaşmaya doğru gitmesi en büyük beklentiyi oluşturuyor. Tecrübeli büyük insanların tecrübelerinden istifade edilmesi ve sözlerinin dinlenmesini bekliyor. Bu sayede önüne çıkabilecek engellerin rahat atlatılıp hedeflerin büyütülebileceğine dikkat çekiyor. Rekabet koşullarında piyasa analizini iyi yapması gerektiğini düşünüyor.
	Alt Kuşak	Başlarda anlaşmazlıklar olsa da daha sonrasında yaş olgunlaştıkça, üst kuşakla yaşadığın çatışmalarda karşı tarafın haklı olduğunu görmeye başladığında ve onun sana sahip çıktığını hissetmeye başladığında işletmeye daha çok bağlanıyorsun. Küçük ve orta ölçekli işletmeler teknolojinin gelişmesiyle birlikte ve küreselleşmeyle birlikte ayakta kalmaya çalışıyor. Eski ve yeni arasında ciddi anlamda farklılıklar boy gösteriyor ve çatışmalar yaşanıyor. Başlarda e-ticarete üst kuşak çok sıcak

		bakmıyordu ancak şuan dijitalleşmenin şart olduğunun farkına vardı.
D İşletmesi	Üst Kuşak	Zaman zaman motive ediyor. Yeni fikirler sunması ve problemlerle karşılaştıklarında akıl verici olması ve bu önerilerin uygulanması motive ediyor. İş hayatında kendini geliştirmesi, bilmediklerini öğrenmesi beklentileri arasında yer alıyor.
	Alt Kuşak	Sevdiği işi yaptığı için çoğunlukla kendi kendini motive ediyor. Babasının ekstra bir motivasyon sağlamasına ihtiyaç duymuyor. Olabildiğince disiplinli çalışmak beklentiler arasında yer alıyor. Çünkü hayvanların bakımının aksamaması ve periyodik olarak yapılması gerekiyor.
E İşletmesi	Üst Kuşak	Kızının yanında olması, iş yerinde kendinden sonra gelen kişinin o olması ve işleri kendisi yokken emanet edebilmesi, güvenmesi yeterli sebepler olduğunu dile getirdi. Beklentiler olarak ise işletmede yeteri kadar tecrübeli ve bilgili olmasını, işleri yürütebilecek yetkinliğe ulaşması gerektiğini belirtti.
	Alt Kuşak	O anki durumuna göre psikolojisi iyiye motive edici davranışlar olabiliyor. Ama keyifsiz olduğu zamanlarda olumsuzluklar olabiliyor. Huzurlu ve güzel bir çalışma ortamı olması bekleniyor.

Tablo 9 incelendiğinde katılımcıların hepsinde motivasyon duygusunun olduğu görülmektedir. Genel olarak müşterilere iyi davranış sergilenmesi, çocuklarının işleri gelecekte devam ettirebilecek potansiyelde olması, ebeveynlerin yeniliklere açık olması ve bunları desteklemesi motivasyon oluşturan kaynaklar ve karşılıklı beklentiler arasında gösterilebilir.

Soru3: İki kuşak arasındaki en bariz farklar nelerdir? Onlarda değiştirmek isteyeceğiniz özellikler var mıdır?

Bu soru ile farklı kuşaktan bireylerin özel yaşantı ve işlerle ilgili birbirlerinden ayrıldıkları yönleri keşfetmek amaçlanmıştır. Bu farkların öğrenilmesiyle birlikte karşılıklı oluşan anlaşmazlıklar ve olaylara karşı bakış açıları açığa çıkacaktır. Bunların tespit edilmesiyle birlikte çözüm arayışları daha faydalı hale gelecektir.

Tablo 10:Her İki Kuşak Tarafından Soru3'e Verilen Cevaplar

Katılımcılar		Cevaplar
A İşletmesi	Üst Kuşak	Genel itibariyle çocuğuyla arasında bir fark olmadığını düşünüyor. Yalnızca çocuğunun teknolojiyle olan bağının kendisine göre çok daha fazla olduğunu düşünüyor. Çocuğunun insanlarla olan ilişkilerinin kuvvetli olmasını beğeniyor. İş akışındaki aceleci davranışını çocuğunun beğenmediği özelliği olarak belirtiyor. Çocuğunun olayları ve gelişimleri biraz daha zamana bırakması gerektiğini düşünüyor.
	Alt Kuşak	Babası ile hayata bakış açıları hemen hemen aynı çok farkları yok. Ama teknolojik çağa ayak uydurmak bakımından biraz farklar ortaya çıkıyor. Eskiden maliyetler daha düşüktü ve eli bol davranılabiliyordu. Fakat şuan ekonomi kötüye gittiği için babasının bu huyundan vazgeçmesi gerektiği belirtiliyor. Bu yüzden, zaman zaman çatışmalar yaşandığı belirtildi.
B İşletmesi	Üst Kuşak	Yeni nesil kuşak her şeyi kolay olacak zannediyor ve konuları basit görüyor. Yeni nesil mücadele etmeyi sevmiyor ve kolaya kaçıyor. Dürüst olması, sorumluluk bilincine sahip olması, itaatkar ve çalışmayı sevmesi en beğendiği özellikleridir. Değiştirmesini isteyeceği özelliği ise daha mücadeleci olmasını istemektedir.
	Alt Kuşak	En bariz farklar oğul genelde karşılaştıkları olaylarda daha aceleci davranıyor. Bunun yanında babasının sahip olduğu tecrübe sayesinde önceden dediklerinin gelecekte doğru çıktığını belirtiyor. En beğendiği özelliği ileri görüşlülüğüdür. Değiştirmesi istediği özelliği inat ve dediğim dedik olmasıdır.
C İşletmesi	Üst Kuşak	Şimdiki gençlerin yokluk görmediğini düşündüğü için ellerindeki varlıkların kıymetini bilmediklerini düşünüyor ve şükürlerinin eksik olduğunu düşünüyor. Oğlunun beğenmediği yönleri agresiflik ve fevri çıkışlarının olmasıdır.
	Alt Kuşak	Üst kuşak yaşantısında daha tasarruflu davranabiliyor. En beğendiği özellik hep dinamik ve enerjik olmasıdır.
D İşletmesi	Üst Kuşak	Yaşanmışlıklar ve tecrübe farkı var.
	Alt Kuşak	Genel olarak teknolojik hayatla ilgili farkların olduğunu söylüyor. Bu farkın kendi ailelerine özel olmadığını genel olarak kuşaklararasıda yaşandığını belirtiyor.

		Satışların dijital yollarla yapılması gerektiğini ve bu yönün farklar arasında yer aldığı belirtiliyor. Üst kuşağın iş ahlakını ve pes etmeden işin gidebildiği yere kadar gitmesini sağlamasını beğeniyor. Fevri davranışlarını beğenmiyor.
E İşletmesi	Üst Kuşak	Alt kuşaktan bireyler aile şirketlerinde çalıştıkları için diğer elemanlar gibi ezilmiyor. Daha az sorumluluk duygusuna sahip olmaları ve işlere daha ciddi sarılmamaları en büyük farklar olarak gösterildi. Sabırlı olması, sebat etmesi ve insanlarla geçiminin iyi olması beğendiği özellikleri arasında yer alıyor. Personelle arasında olan ilişkilerin bazen sorun teşkil ettiğini belirtiyor.
	Alt Kuşak	Düşünce yapılarının birbirlerine çok benzediği ve farklarının olmadığı belirtildi. Kız çocuklarına çok değer vermesi en beğendiği özelliğidir. Personelle kendi arasında daha mesafeli olarak davranması değiştirmeyi isteyeceği özellik olarak belirtildi.

Tablo 10 incelendiğinde katılımcılarda genel olarak pek fazla farklılıkların olmadığı görüşü hakimdir. Ancak eksiklikler üzerinden yorum yapmak gerekirse teknolojinin yeni kuşak tarafından daha verimli kullanılabilmesi, alt kuşaktan bireylerin daha sabırsız ve mücadeleci ruhtan uzak olmaları örnek olarak gösterilebilir.

Soru4: Sizce kuşak çatışmasının aile işletmesine ve aile yapısına olan etkileri nelerdir? Bu çatışmaları en aza indirebilmek için neler yapılabilir önerileriniz nedir?

Bu soru ile kuşak çatışmalarının ne derece önemli olarak görüldüğü, hem aile yaşamlarını hem de iş yaşamlarını ne derece etkilediği farklı kuşakların bakış açıları tarafından karşılaştırılacaktır. Bunun amacı kuşakların birbirleriyle olan ilişkilerinin ne derece önemli olduğunun anlaşılmasıdır. Ayrıca yaşanan çatışmaların etkisinin nasıl azaltılabileceği ve ortadan nasıl kaldırılabilceği tespit edilecektir. Bunun bir diğer amacı da çatışma anlarında bazen dile getirilemeyen mantıklı yaklaşımların öğrenilebilmesidir.

Tablo 11: Her İki Kuşak Tarafından Soru4'e Verilen Cevaplar

Katılımcılar	Cevaplar
--------------	----------

A İşletmesi	Üst Kuşak	Anne ve babalar, çocuklarını hayatta daha başarılı olabilmeleri için kendi fikirlerine göre yetiştirmek istiyor. Bu durumda çocukların bu davranışı algılayamadığı zamanlar olabiliyor. Ayrıca çocukların yaşadıkları dönemdeki yenilikleri benimsemesi ve onu yaşamaya çalışması anne ve babalara ters gelebiliyor. Bu durumlarda %100 oranda ortak paydada buluşulmaması bile çoğunlukla iki tarafında istekleri doğrultusunda ortak yol alınıyor. Sonuç olarak aileye herhangi bir negatif yansıması olmuyor. Küçük çaplı çatışmalar yaşandıktan kısa süre sonra sonlanıyor. Çatışmaları en aza indirebilmek için iki tarafında kabullenici davranış sergilemesi gerekir. Ortada olan iki ayrı görüşünde getirisini ve götürüsünü tartarak orta yol bulunabilir. Hep ben düşüncesiyle hareket edilirse doğru olmaz.
	Alt Kuşak	Bir etki etmiyor. Baba oğul olduğu için ve aile terbiyesi alındığı için ortada bir sorun kalmıyor. Çatışmaların en aza indirilebilmesi için ahlak, saygı, büyüklük ve küçüklük kavramlarının bilinmesi gereklidir.
B İşletmesi	Üst Kuşak	Aile işletmesine çok etki etmiyor, olağan karşılanıyor. Çatışmaları en aza indirmek için aile bağlarının daha iyi kurulması gerekiyor, eski kuşak kişilerin yeni dünya düzenine adaptasyon sağlayabilmesi gerekiyor.
	Alt Kuşak	Çatışmalar fazla uzatılmadığı için pek bir etkisi olmuyor. Üst kuşağın huyuna gitmek gerekir. Onların da sabit fikirlilikten çıkıp yeniliğe açık olmaları gerekir.
C İşletmesi	Üst Kuşak	Çatışmaları en aza indirmek için işin ehli olan, yapılan işi ve o kişiyi seven insanların tecrübelerine müracaat etmelidir. Onların tavsiyelerine uymalarıdır. Gençler olaylara at gözlüğüyle değil farklı yönlerden bakabilmelidir. En iyisini ben biliyorum, en iyisini en lüksünü ben yaşamalıyım anlayışını bırakmalıdırlar.
	Alt Kuşak	Üst kuşak kişinin eğitimli ve bilgili olmasından dolayı kuşak çatışmasının olumsuz etkileri hep en az seviyede kaldı. Konuşulabiliyor, haftalık toplantılar yapılıyor ve kararlaştırılan fikrin arkasında durulabiliyor. Bunlar çatışmanın etkilerini azaltıyor. Ayrıca babasının da aile şirketinden geldiği için daha önce yaşadığı ve tecrübeli olduğu konularda kendi oğluyla işlettiği işletmede kaçınmasından dolayı da çalışma ortamı daha sorunsuz olmuştur. Çatışmayı en aza indirmek için bazı kuralların yazılı şekilde olması gerekiyor. Tatil hakları, parasal haklarının, patronluk görevlerinin ve alt görevlerin sorumluluklarının dağıtımının yapılması gerekiyor.

D İşletmesi	Üst Kuşak	Bazen anlaşmazlıklar yaşanabiliyor. Fakat aile düzenini bozacak şekilde bir çatışma olmuyor. Çünkü çocuklarının ailelerine karşı saygılı olduklarını belirtiyor. Çatışmaları en aza indirebilmek için karşılıklı saygı duymak ve çocukluktan itibaren iyi yetiştirilmesi gerektiği söyleniyor. Her çatışmada karşılıklı zıtlaşmanın bir anlam ifade etmediğini önemli olanın orta yolu bulabilmek olduğunu belirtiyor. En son babanın dediği oluyor ancak çocukların fikirlerinin de alınmasının gerekliliğini vurguluyor.
	Alt Kuşak	Kuşak çatışmasının aile işletmelerine etkileri hem pozitif hem de negatif olabiliyor. Zor zamanlarında da olsa kolay kolay seni bırakıp gitmeyecek insanlarla yani ailenle çalışmak pozitif etkilerindendir. Anlaşamama durumlarında ise ailede olsa farklı düşünüp yollar ayrılabilir. Çatışmaları en aza indirebilmek için öneride bulunamıyor. Ancak belki aynı işi farklı firmalarda faaliyet göstermeye devam edilebilir. Ama bu da karşılıklı rekabet durumu doğurabileceği için çok hoş olmayacaktır.
E İşletmesi	Üst Kuşak	Kendi aralarında yaşanan sorunların iş ortamına çok fazla etki etmediğini, kendisinin o etkiyi sindirdiğini ve işe yansıtmadığını belirtti. İş yerinde yaşanan çatışmaların ise bazen aile hayatına etki ettiğini söyledi. Bu çatışmaların azaltılması için işte yaşanan sorunlar iş yerinde kalmalıdır. Belki bu konuda daha profesyonel yaklaşabilmek için eğitim alınabilir.
	Alt Kuşak	Üst kuşak bireyler kendi ailelerinden gördüğü davranışları ve yaşam modellerini çocuklarına uygulamaya çalışıyorlar. Bunun yapılmaması gerektiğini dile getirdi. Çatışmaları çözebilmek için iki taraftan birisinin susması gerektiğini veya bulunduğu ortamdan bir süre ayrılıp uzak kalmayı tercih ettiklerini dile getirdi. Çünkü her iki tarafın öne sürdüğü fikirlerin kendilerine göre doğru algılandığı için çatışma ortamını daha da kızıştırabilecektir.

Tablo 11 incelendiğinde katılımcılar arasında iki kuşak tarafından da çatışmaların yaşanmaması için gerekli özenin gösterildiği anlaşılmaktadır. İş yerinde yaşanan sorunların eve taşınmaması ve karşılıklı empati yapılarak kararlar alınması çatışma ortamını azaltmada en önemli iki unsur olarak görülmektedir. Çocukların, büyüklerinin tecrübesinden yararlanması gerektiği, onlara karşı saygıda kusur etmemeleri gerektiği, tartışma durumlarında sükunetin korunup karşılıklı saygı ve sevgi çerçevesinde davranılması gerektiği, üst kuşaktan kişilerin ise sabit fikirli

davranmak yerine yeniliklere daha açık hale gelmeleri, üst kuşağın kendi geçmişleriyle kıyas yapmaktan çok günümüz yaşam koşullarını göz önünde bulundurularak bir takım değerlendirmeler yapılması gerektiği diğer unsurlar arasında gösterilebilir.

Soru5: Sizce sonraki kuşağı, işletmenin devamlılığını ve nesiller boyu aktarımını sağlamak açısından yönetimi devralmaya özendirmek için neler yapılabilir? Ne tür davranışlar onun işletmeye olan ilgisini arttırabilir?

Bu soru ile alt kuşakların işletmeye olan bağlarını nasıl kuvvetlendirilebileceği, hangi yolların izlenebileceği tespit edilmek istenmektedir. İşletmelerin sonraki kuşaklara aktarımı ülke ekonomisi için çok önemlidir. Ayrıca üst kuşağın kurup geliştirdiği yapının sonraki kuşaklara aktarımının aile içindeki önemini de göz ardı etmemek gerekmektedir. Bu nedenlerden dolayı işletme ve alt kuşak arasındaki bağın kuvvetlenmesinde rol oynayacak davranışların ve faktörlerin neler olduğunun öğrenilmesi önem arz etmektedir.

Tablo 12: Her İki Kuşak Tarafından Soru5'e Verilen Cevaplar

Katılımcılar		Cevaplar
A İşletmesi	Üst Kuşak	Piyasadaki işçilik şartlarının ve başka birisinin emrinin altında çalışmanın zor olduğunu belirterek, kendi işinin sahibi olursa daha mutlu ve başarılı olacağı kanaatini ona öğütleyerek özendirdi ve ilgisini arttırdı.
	Alt Kuşak	Gıda işi zor, yoğun ve tempolu bir iş. Şimdiki neslin yapabileceği bir iş değil. Ancak franchising yöntemi ile belki o şekilde devam edilebilir.
B İşletmesi	Üst Kuşak	Çalışmasının karşılığını aldığını görmesi ilgisini arttıracaktır.
	Alt Kuşak	Önemli bir konuda kararların yeni kuşağa verilmesi yönetim konusunda güven duyulduğunu gösterir ve teşvik eder.
C İşletmesi	Üst Kuşak	Onlara iyi bir şey yaptıkları zaman moral ve motivasyon verilebilir. Manevi yönden destek verilerek iltifat edilebilir. Hatalarında azarlamak yerine güler yüz göstererek nasihatlerde bulunulmalıdır.
	Alt Kuşak	Bir dahaki neslin devam ettirmesi ve ilgisinin olması için öncelikle para kazandığını görmesi gerekir.

D İşletmesi	Üst Kuşak	Arıcılık işinde kar marjının yüksek olduğunu alt kuşaktan bireye gösterirsek o da bu durumda işletmeyi devam ettireceğini belirtiyor.
	Alt Kuşak	İşin önemini anlatmak gerekiyor. İşin artılarını ve eksilerini anlatmak gerekiyor. İş yaparsa kazanacağı para söyleneceği gibi yaşayacağı zorlukları da dile getirmek gerekiyor. Bu aşamadan sonra zaten seviyorsa yapacağı bir iştir. Çünkü işin zorluğu fazla olduğu için sevmeden katlanılacak bir iş değildir. Ayrıca kendi işini yapmasını da istemektedir. Yaptığımız işleri eğlence hale getirerek gelecek neslin hevesini arttırabiliriz. Zaten doğayla iç içe olduğu için bu mümkün olabilir. Gelecek nesli belki bu iş dışında başka bir işle uğraştığında ne gibi zorluklarla karşılaşacağını görmesi için başka iş alanlarına yönlendirilebilir ve oraların zorluğunu gördükten sonra tekrardan dönmesi sağlanabilir.
E İşletmesi	Üst Kuşak	Sonradan gelen kuşağa sorumluluk yüklemek gerekir, işi sahiplendirilmelidir. Bu işi kendisinin de yapabildiğini fark ettirilebilmelidir. Tecrübelerin aktarılması sağlanmalıdır. Genç kuşağın maddi kaynakları daha çok sevdiğini belirtiyor. Parayı, kendine vakit harcayıp gezebileceği zamanı, araba gibi özendirici şeyleri önüne koyduğunuz zaman ilgisinin artacağını ve işe bağlanacağını belirtiyor.
	Alt Kuşak	Üst kuşak ile birliktelik olursa ve aradaki bağlar kuvvetli olursa artabilir.

Tablo 12 incelendiğinde sonradan gelen kuşağa emeklerinin karşılığı olarak nitelendirilebilecek maddi unsurların verilmesi, maneviyat yüklü moral ve motivasyon duygularının hissettirilmesinin önemli olduğu görülmektedir. Alt kuşağın yönetimde ve işletme içinde görev ve sorumluluklarını arttırıp kendisinin de bir şeyler başarabildiğinin hissiyatı ile özgüveninin arttırılması işletmeye olan bağlılık duygusunun artmasını sağlayacaktır. Ayrıca alt kuşak kaynaklı yaşanabilecek olumsuzluklar ve yanlışlıklar karşısında daha nasihat verici, yanlışlarını açıklayıcı ve yapıcı tutumlar sergilemek üst kuşaktan beklenen davranışlardır. Kendi işletmesinin sahibi olmanın başka iş verenlerle birlikte çalışmaktan her zaman daha iyi olacağının üst kuşağın tecrübeleri ile aktarılmasının sağlanması gibi yollarla sonradan gelen kuşağın işletmeye olan ilgisinin arttırılabileceği öne sürülmüştür.

Soru6: İşletmede kuşaklararasıda herhangi bir görev dağılımı var mıdır? Birbirinizin yetki alanlarına müdahale ediyor musunuz? Sonuçları neler oluyor? Çatışmalar yaşanıyor mu?

Bu soru ile çatışmaların yaşanma sebeplerinin görev dağılımı bakımından irdelenmesi amaçlanmıştır. Karşılıklı olarak verilen/alınan görevlerin takip süreci, müdahaleler ve sonuçları tespit edilecektir. Bu sayede üst kuşaktan bireyin verdiği görevlerden veya karışık karışmamasından alt kuşaktan bireye işletmeyi yönetebileceğine dair ne denli güven duyduğu görülecektir.

Tablo 13:Her İki Kuşak Tarafından Soru6'ya Verilen Cevaplar

Katılımcılar		Cevaplar
A İşletmesi	Üst Kuşak	Mutfaktaki ön hazırlıkları yapıyor. Çalışma sistemini ve düzenini kuruyor. Oğlu müşteriyle birebir ilişki halinde oluyor ve satışı gerçekleştiriyor. Zaman zaman birbirlerinin yetki alanlarına karışıldığı belirtildi. Herhangi bir çatışma ortamı söz konusu olduğunda birbirlerinin önerilerini ve müdahalelerini deneme yanılma yoluyla çatışmaları aşıyorlar.
	Alt Kuşak	Görev dağılımı olmadığı belirtildi. Birbirlerinin yetki alanlarına müdahale ediyor ancak bir çatışma meydana getirmiyor.
B İşletmesi	Üst Kuşak	Genel olarak yönetim bu kuşakta. İnternet satışları, e-ticaret oğlu ilgileniyor. Yetki alanına zaman zaman müdahale ediyor.
	Alt Kuşak	Tamirat ve bakım işleri üst kuşakta. Muhasebe, müşteri ilişkileri, internet satışları alt kuşak tarafından yapılıyor. Bazen karşılıklı olarak yetki alanlarına müdahale söz konusu olabiliyor.
C İşletmesi	Üst Kuşak	Oğlunun alım satım, işletme faaliyetlerinde büyük çapta yetkisi var. Pek müdahale olmaz ancak hatasını görürse söyler. İnsanlara ödeme konusunda sözünde durmasını, rastgele söz verilmemesi ve verilen sözlerin tutulmasını önemle belirtir.
	Alt Kuşak	Tüm banka işleri üst kuşağın sorumluluğundadır. Onun haricinde alım satım işleri ise sonradan gelen kuşak tarafından yürütülmektedir. Yetki alanlarına müdahaleler bazı zamanlarda olabiliyor. Ancak sakinlikle tartışma ortamı oluşmadan sonlanıyor.

D İşletmesi	Üst Kuşak	Kendisinin imalat ve üretimi yaptığını söylüyor. Oğlunun ise satış kısmını idare ettiğini söylüyor.
	Alt Kuşak	Babası üretim aşamasında tecrübe sahibi olduğu için imalat ve hayvanların bakımı konusunda görev alıyor. Oğul ise ürünlerin satışı kısmında yer alıyor. Karşılıklı yetki alanlarına müdahale olunmuyor. Çünkü oğul üretimi bilmiyor. Baba ise internet üzerinden satışı bilmiyor. Dolayısıyla birbirlerinin işlerine karışmıyorlar.
E İşletmesi	Üst Kuşak	İşletmede çalışan herkesin birbirinden farklı görev ve sorumluluklarının olduğu belirtildi. Birbirlerinin yetki alanlarına ister istemez müdahale olduğunu ve bu müdahalelerin çatışma ortamı doğurduğu belirtildi. Genelde bu müdahalelerin personel ve kızının arasındaki anlaşmazlıklardan kaynaklandığını belirtti. Sorunların ise karşılıklı konuşarak ve sorun yaşanan tarafların yüzleştirilerek çözüldüğü söylenmiştir. Eğer bu konu özelinde bir çözüm olmuyorsa personelin işine son verildiği söylendi.
	Alt Kuşak	Görev dağılımının olduğu belirtildi. Karşılıklı yetki alanlarına müdahale edildiği belirtildi. Kendi kırmızı çizgisinin personelle iş veren arasındaki mesafenin korunması gerektiği olduğu belirtildi.

Tablo 13 incelendiğinde genel olarak sonradan gelen kuşağın işletmenin dijitalleşme yolunda ve kendini yenileme alanlarında görevlendirmelere sahip olduğu, üst kuşaktan bireylerin ise daha çok üretim ve imalatla ilgilendiği ortaya çıkmaktadır. Zaman zaman birbirlerinin yetki alanlarına müdahalelerin olduğu ancak bu durumların tartışma ve çatışma ortamı oluşmadan ortak bir paydada buluşarak çözüldüğü görülmektedir.

Soru7: İş hayatında yaşanan sorunlar aile ortamına taşınıyor mu? Bunun işletmede ve aile ortamında meydana getirdiği sorunlar nasıl çözümleniyor?

Bu soru ile iş hayatı ve aile hayatının birbirlerini ne kadar çok etkiledikleri tespit edilecektir. Kuşaklararasıdaki farklardan kaynaklı olarak tartışma ortamı ve çatışmaların olması çok normaldir. Ancak bu çatışma ortamının yaşandığı ortamdan diğer ortama taşınması büyük sorunlara yol açabilir.

Tablo 14: Her İki Kuşak Tarafından Soru7'ye Verilen Cevaplar

Katılımcılar		Cevaplar
A İşletmesi	Üst Kuşak	İş hayatındaki sorunlar ev hayatına yansıtılmıyor. Sadece yaşanmış bir olayın sonucu tatlı bir dille karşılıklı sohbet havasında konuşuluyor.
	Alt Kuşak	Hayır taşınmıyor. İş hayatında yaşananlar orada kalıyor.
B İşletmesi	Üst Kuşak	Bazen iş hayatında yaşanan sorunlar ev hayatına taşınabiliyor. Sorunlar karşılıklı alttan alarak, konuşarak aşıyor.
	Alt Kuşak	İş ortamında yaşanan sorunlar genelde işte çözüldüğü için ev ortamına sarkmıyor. Dolayısıyla etki etmiyor.
C İşletmesi	Üst Kuşak	Fazla etkisi olmasa da sabrederek, sükunetle herhangi bir kavgaya, tartışmaya olanak vermeden kendi aralarında zamana bırakarak çözüme gidiyorlar. Ani çıkışlardan ve fevri davranışlardan uzak kalmayı tercih ediyorlar.
	Alt Kuşak	İş hayatında yaşanan olaylar aile içine de taşınabiliyor. Her şeyi resmiyete dökerek ve daha kurumsallaşarak bu sorun aşılabılır.
D İşletmesi	Üst Kuşak	Çocuklarının saygıda kusur etmediğini belirterek herhangi bir tartışma ortamının olmadığını söylemiştir.
	Alt Kuşak	Başlangıçta satışta bir problem olursa malzemeler elinde kaldıysa karşılıklı olarak bir konuşma olacaktır ve bu durum dile getirilecektir. Bu durumda yeni kuşağın alttan alıp üst kuşağı motive etmesi gerekmektedir. Çünkü üst kuşak bu işi önceden kurmuş ve belirli bir zamana getirmiştir. Bu işletmenin performansının düştüğünü görmesi zaten onun için bir hayal kırıklığı yaratacaktır. Böyle bir durum olursa işi profesyonellikten çok duygusal olarak yönetip bu durumu toplamak ailenin yararına olacaktır.
E İşletmesi	Üst Kuşak	Özel hayatlarında yaşadığı sorunların iş hayatına yansımadağı ancak bazen iş yerinde yaşanan sorunun evde de devam ettirildiği belirtildi. Çözüm yolunun ise konuşarak anlaşma yoluna gidilmesi ve zamana bırakılması gerektiği belirtildi.
	Alt Kuşak	İş hayatındaki sorunlar aile ortamına taşınmıyor.

Tablo 14 incelendiğinde sorunların bir ortamdan diğer ortama nadiren taşındığı gözlemlenmektedir. Ortaya çıkan sorunların karşılıklı saygı ve çözüme ulaşma arzusuyla, fevri davranışlardan uzak bir şekilde diyaloglarla çözümlendiği ortaya çıkmaktadır.

Soru8: İşletmede alınacak kararlarda fikirler aynı doğrultuda mı oluyor yoksa genelde bir çatışma mı söz konusu oluyor?

Bu soru ile işletmenin geçmişi ve geleceğini temsil eden iki kuşağında fikirleri ve yönetimi arasındaki benzerlikleri veya farklılıkları tespit etmek amaçlanmaktadır. Eğer fikirlerde ayrılıklar çok oluyorsa bunun kuşak çatışmasına ne derece etki ettiği tespit edilecektir.

Tablo 15:Her İki Kuşak Tarafından Soru8'e Verilen Cevaplar

Katılımcılar		Cevaplar
A İşletmesi	Üst Kuşak	Fikirler sürekli aynı doğrultuda olmuyor. Zaman zaman ayrıldıkları noktalar oluyor ama sonucunda ortak bir karara varabiliyorlar. İşletmelerine yeni ürün çeşidi eklemek, bu ürünün miktarını ve fiyatını belirlemek örnek olarak gösterildi.
	Alt Kuşak	%90 genelde aynı fikirler oluyor. Eğer ortada zıt bir durum olursa babanın dediği oluyor.
B İşletmesi	Üst Kuşak	Fikirler genelde yarı yarıya aynı doğrultuda oluyor. Ama ortak yol bulunuyor.
	Alt Kuşak	Genelde aynı doğrultuda oluyor. Örneğin yeni bir markanın bayiliği alınacağı zaman yeni bir ürün eklemede aynı doğrultuda karar çıkıyor.
C İşletmesi	Üst Kuşak	Ufak tefek farklılıklar da olsa büyük çapta fikirler aynı paydada toplanıyor.
	Alt Kuşak	Genelde aynı doğrultuda oluyor. Çatışma söz konusu olduğunda mantık çerçevesinde işi olurlara bırakıyorlar ve zamanla çözmeye çalışıyorlar.
D İşletmesi	Üst Kuşak	Çatışma olmadığını, genelde aynı fikirlere sahip olduğunu belirtiyor.
	Alt Kuşak	Olayların büyüklüğüne göre fikir alışverişi yapılıyor. Ancak şuna kadar bir çatışma durumu söz konusu olmadı.

E İşletmesi	Üst Kuşak	Çatışma olmadığını, bazen konuşup fikir aldığını belirtti. Ancak genelde kararları kendi isteği doğrultusunda ve kendi dediği olacak şekilde uyguladığını belirtti. Bunun sebebinin kızının tecrübesine tam anlamıyla güvenmediğini söyledi. Bu durum karşısında alt kuşak kişi tepki gösteriyor.
	Alt Kuşak	Bazen aynı doğrultuda bazen çatışmalar olabiliyor. Çatışmaların olduğu durumlarda ise sonradan gelen kuşak sessiz kalıyor ve babasının dediği hayata geçiyor.

Tablo 15 incelendiğinde fikir uyuşmazlıkları olduğu zaman karşılıklı görüşlerin konuşulup iki tarafında gönlü olacağı şekilde karara bağlanması yapılabilecek en doğru davranışlar arasında gösterilebilir. Eğer sonradan gelen kuşağın tecrübesizliği fazlaysa bu gibi durumlarda üst kuşağın tecrübe, bilgi ve birikiminden faydalanarak çoğunlukla üst kuşağın son sözü söyleyici olduğu tespit edilmiştir.

Soru9: Diğer kuşakla yaşadığınız temel çatışmaları ve sorunları örneklerle belirtebilir misiniz?

Bu sorunun soruluş amacı ise kuşaklararasıdaki çatışma nedenlerinin hem işletme bazında hem de bireysel anlamda incelenmesidir. Her insanın doğası gereği farklı yaşam tarzı, bakış açısı ve idealleri vardır. Fakat bazen bunlar bir başkasının düşünceleriyle uyumsuzluk gösterebilir. Bu durumda da bireylerin arasındaki bağa göre çatışmalar önem kazanır. Aynı aileden iki bireyin özel hayatlarındaki yaşam tarzlarının benzer veya farklı yönlerini araştırmak kuşaklararasıdaki sorunlara da ışık tutacaktır.

Tablo 16:Her İki Kuşak Tarafından Soru9'a Verilen Cevaplar

Katılımcılar		Cevaplar
A İşletmesi	Üst Kuşak	Aralarında pek fazla çatışma olmuyor. Sosyal medya ve telefon bağımlılığı sonucu bazen çatışma oluyor ancak bu çatışmalar hoşgörü sayesinde büyümeden sonlanıyor.
	Alt Kuşak	Çok fazla bir çatışma olmuyor. Herkes işini yaptıktan sonra çatışmaya gerek kalmıyor.
B İşletmesi	Üst Kuşak	Genel itibariyle basit düşünme konusu boy gösteriyor. Her şeyin kolay olduğunu düşünerek zorluk karşısında pes ediyor.

	Alt Kuşak	Yeniliklere bakış açısı ve kabullenme temel çatışma konuları olarak belirtilmiştir.
C İşletmesi	Üst Kuşak	Ticaretin ana amacı kar etmek ve para kazanmaktır. Oğlu bazen satış yaparken maliyetine çok yakın, az karla satış yapmayı tercih ediyor. Ama ödenmesi gereken giderler ve masraflar düşünüldüğünde belli bir kar oranının altına inilmemesi gerektiği belirtiliyor. Bu sebeplerden dolayı çatışma meydana gelebiliyor.
	Alt Kuşak	Üst kuşaklar daha çok çalışınca daha çok para kazanılacağını düşünüyorlar. Ancak işin daha teknik olarak yapılması gerektiğini anlatmak gerekiyor ve bu da çatışmaya sebebiyet veriyor. Üst kuşak sürekli aynı ortamda birlikte çalışmak istiyor. Alt kuşak ise daha çok dönüşümlü olarak çalışma taraftarı olduğunu belirtiyor. Bazen piyasa koşullarına göre sektör değişikliği yapılarak daha çok para kazanılabilecek olunuyor ancak üst kuşak sektör değiştirmek istemiyor.
D İşletmesi	Üst Kuşak	Aile yapısı gereği çocukların babalarına karşı saygısızlığı olmaz bundan dolayı çatışma da olmaz.
	Alt Kuşak	Özel yaşantılarında bundan 5 sene öncesinde giyim tarzı, dış görünüş gibi kişisel özellikler çatışma konusu olabiliyordu. Ancak şuan ailelerde bu duruma adapte olduğu için herhangi bir çatışma olmuyor. Eve geç gelmekte bir diğer örnek olabilir.
E İşletmesi	Üst Kuşak	Mesai saatlerine dikkat edilmemesi, babasının işleri yürütmesine güvenmesi ve sorumluluk bilincinin tam oturmaması temel çatışmalar arasında gösterildi. Herhangi bir sorun olduğunda onun aldığı ücretten kesinti yapılırsa ve ödül ceza uygulamasına gidilirse bu sorunların çözülüp disiplinin arttırılabileceği söylendi.
	Alt Kuşak	Çatışmalar spontane gelişen olaylardan kaynaklanıyor ve sonrasına devam ettirilmiyor. Eskiden beri süregelen ciddi bir çatışma konusu olmadığını dile getirdi.

Tablo 16 incelendiğinde iş ortamında yaşanan çatışmalar arasında çalışma saatlerine uymama, teknolojiye bağlılık ve ürün fiyatlandırmasında karlılığın gözetilmesi örnekleri gösterilebilir. Özel yaşantılarında ise kuşakların farklılıklarından kaynaklanan yaşam tarzları ve bakış açılarından doğan küçük çaplı sorunlar olduğu belirtilmiştir. Katılımcılar tarafından bu çatışmaların ciddi boyutta olmadığı ve konuların kolayca çözüme ulaştığı belirtilmiştir.

Sonradan gelen kuşağın cevapladığı sorular

Soru10: Bu işletme sadece sizin yönetiminizde olsaydı neleri değiştirirdiniz?

Bu soru yalnızca alt kuşağa sorularak üst kuşağın yönetimdeki rolü önemsizlenmesinin alınacak kararların ne olacağını tespit etmek istenilmektedir. Öğrenilmek istenen asıl amaç alt kuşak baskı altında olmadığı zaman bugünkü yönetimden farklı bir strateji veya düşünce tarzı benimseyip benimsemeyeceğidir.

Tablo 17: Sonradan Gelen Kuşak Tarafından Soru10'a Verilen Cevaplar

Katılımcılar		Cevaplar
A İşletmesi	Alt Kuşak	Değiştirmeyi isteyeceği bir şey yok. Zaten her şeyi beraber yaptıkları değişikliğe gerek duymuyor.
B İşletmesi	Alt Kuşak	Al sat yapmak yerine üretim yapılabilecek bir sektöre geçmek istediğini belirtti.
C İşletmesi	Alt Kuşak	Çok büyük bir değişiklik yapmayacağını ve şuan ki durumdan memnun olduğunu belirtiyor.
D İşletmesi	Alt Kuşak	Bulunduğu konumu değiştirmek isterdi. Üretim şuanda Erzurum'da yapılıyor. Ancak bu işi Ege bölgesinde yapmak isterdi. Çünkü bu işler Ege'de çok yapılıyor ve hava sıcaklığı daha yüksek olduğu için daha rahat şartlar altında üretim yapılabilir. Örneğin hayvanlara kışın iç mekanda bakılması gerekiyor. Daha fazla yem masrafı oluyor ve maliyetler artıyor. Hatta arılar bazen soğuktan telef olabiliyorlar. Ancak Ege'de böyle bir sorun olmuyor.
E İşletmesi	Alt Kuşak	Dükkan dizaynını, yönetim şeklini ve çalışanlarla ilgili değişiklik yapacağını dile getirdi.

Tablo 17 incelendiğinde A ve C işletmelerinin alt kuşak katılımcılarının durumlarından memnun oldukları görülmektedir. Diğer işletmelerde ise sektör değişikliği, işletmenin bulunduğu konumu ve yönetim biçimlerinin birbirlerinden bağımsız olarak değiştirilmesi isteği belirtilmiştir. Alınan cevaplar incelendiğinde çoğunlukla alt kuşak katılımcıların üst kuşaktan daha farklı kararlarla işletmeyi değişikliğe götürmek istedikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

Soru11: Sizden sonra gelecek nesille çalışmak ister misiniz? Yoksa onu başka sektörde veya meslek dalında farklı kariyer hedefler doğrultusunda mı yönlendirmek istersiniz?

Bu soru ile alt kuşağın kendinden sonra gelecek nesil hakkındaki düşüncelerini öğrenmek ve kendisinin çektiği zorlukları düşünerek işletmeyi sonraki kuşağa devredip devretmeme düşüncesinin öğrenilmesi amaçlanmaktadır.

Tablo 18: Sonradan Gelen Kuşak Tarafından Soru11'e Verilen Cevaplar

Katılımcılar		Cevaplar
A İşletmesi	Alt Kuşak	Kendinden sonra gelen nesille çalışmak istemiyor. Bunun sebebi sektörün zorluluğundan kaynaklanıyor. Aralarında yaşanabilecek çatışmalar bu kararda bir rol oynamıyor. Oğlunu eğitim hayatında başarılı olup, rahat ve keyifli bir hayat geçirmesi için yönlendirmek ister.
B İşletmesi	Alt Kuşak	Ticareti öğrenmesi için ve ek gelir olması için çalışmak ister fakat aynı zamanda kendi uzmanlaşacağı bir alan daha olmasını ister.
C İşletmesi	Alt Kuşak	Tamamen akademik kariyerine ve o kişiye bağlı.
D İşletmesi	Alt Kuşak	Evet çalışmak ister. Çünkü kendi yaşam tecrübelerini birebir aktarmak ister. Ancak başka bir sektörde ve iş dalında gönüllü varsa o yönde gelişim sağlamasına da destek vereceğini belirtti.
E İşletmesi	Alt Kuşak	Kendi düşünce yapısına yakın alt kuşaklarla çalışmak isteyeceğini dile getirdi.

Tablo 18 incelendiğinde A işletmesinin alt kuşak katılımcısının kesinlikle kendinden sonraki nesille çalışmak istemediği anlaşılmaktadır. Diğer katılımcılar ise bu kararı sonradan gelen kuşağın istekleri doğrultusunda şekillendireceklerini belirtmektedirler. Bu durumda eğer sonradan gelen kuşaktan birey bu işletmede çalışmak isterse üst kuşak katılımcıları bu kararı destekleyeceklerini belirtmektedirler. Bu cevaplara bakarak şuanda yaptıkları işten genel olarak memnun oldukları çıkarımı yapılmaktadır.

Soru12: Yeni kuşaktan kişinin kariyer beklentileri ve hedefleri nasıldı? Aile işletmesinde çalışmak beklentilerini karşılamada yeterli oldu mu? Şuanki aklıyla geçmişte bir şansı daha olsa yine aile işletmesinde çalışmayı seçer miydi yoksa kendi kariyerini yaratabileceği başka bir yol mu izlerdi?

Bu soru ile sonradan gelen kuşağın beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı ve işletmede geçirdiği zorlu zamanlardan dolayı pişman olup olmadığını öğrenmek amaçlanmıştır.

Tablo 19: Sonradan Gelen Kuşak Tarafından Soru12'ye Verilen Cevaplar

Katılımcılar		Cevaplar
A İşletmesi	Alt Kuşak	İşini severek yaptığı için şuan ki hayatından memnun. Beklentileri karşılandı.
B İşletmesi	Alt Kuşak	Tekrardan bir işletme kurmayı isterdi. Ama başka sektör olmasını tercih ederdi. Hem bu dükkanda çalıştığı için hem de bilgisayar mühendisliği mezunu olduğu için mesleğiyle ilgili de işler yapıyor. Dolayısıyla beklentileri karşılanıyor.
C İşletmesi	Alt Kuşak	Şuan ki mevcut durumdan memnun olduğunu ve yine geçmişte aynı seçenek mevcut olsa seçeceğini dile getiriyor.
D İşletmesi	Alt Kuşak	Üretim bölümünde yer alamadığı için sadece satışlarla ilgilendiği için kariyer hedefini bırakmadığını belirtti. Bir yandan bu işlerle uğraşırken bir yandan da eğitimine devam ettiğini söyledi. İleride bu işi devam ettirme durumunu veya sonraki kuşaklara aktarıp aktarmayacağını ekonomik durumlarının belirleyeceğini söyledi.
E İşletmesi	Alt Kuşak	Burada çalışmak kariyer beklentisi ve hedeflerini karşılamada yeterli olmuştur. Geçmişe dönüp okusaydı bile tekrar gelip burada çalışacağını belirtti.

Tablo 19 incelendiğinde tüm katılımcıların şuan ki çalışma hayatından ve kariyerlerinden memnun olduklarını görülmektedir. B ve D işletmelerindeki katılımcılar okudukları bölümle birlikte bu işi de devam ettirdikleri için hep farklı alanlarda kariyer hedeflerini devam ettirdiklerini hem de bu işi severek yaptıklarını belirtmişlerdir.

Soru13: Eğitim hayatınızda ya da şundaki kariyerinizde seçim yaparken aile baskınız veya zorlamaya yönelik herhangi bir davranış hissettiniz mi? Eğer hissettiyseniz örneklendirebilir misiniz?

Bu soru ile işletme de çalışan alt kuşaktan bireylerin hem özel yaşantılarındaki hem de işletmedeki geçmişlerini öğrenmek amaçlanmıştır. Çevre baskısının hayatlarına katmış olduğu iyi veya kötü durumların yansımalarını tespit edilmesi istenilmiştir. Bugünkü kariyerlerinin yaşanmasında ailesinin ne denli rol oynadığı öğrenilecektir.

Tablo 20: Sonradan Gelen Kuşak Tarafından Soru13'e Verilen Cevaplar

Katılımcılar		Cevaplar
A İşletmesi	Alt Kuşak	Baskı ve zorlamayla karşılaşmadı. Kendi isteği ön plandaydı.
B İşletmesi	Alt Kuşak	Hayır olmadı.
C İşletmesi	Alt Kuşak	Hayır zorlama olmadı.
D İşletmesi	Alt Kuşak	Eğitim hayatında hem ailesinden hem de yakın çevresinden tıp okuması için bir baskı yapıldı. Ancak şuan kendisi İnşaat mühendisliği bölümünden mezun.
E İşletmesi	Alt Kuşak	Hiçbir zorlama olmadı. Tamamen kendi isteğiyle başladı.

Tablo 20 incelendiğinde sadece D işletmesindeki katılımcının eğitim hayatıyla ilgili farklı bir bölüm seçmesine yönelik baskı yapıldığı ortaya çıkmaktadır. Diğer katılımcıların hiçbir baskıya maruz kalmamasından dolayı da kariyerlerinden memnun olduğu sonucuna varılmaktadır.

Soru14: İşletmenin yönetimini üst kuşaktan devralmayı yani tek başınıza idareci olmayı istiyor musunuz? Yoksa sizden önceki kuşak işi bırakacağı zaman siz de mi bırakırsınız? Eğer devralmak istemezseniz bir çatışma durumu olacağını düşünüyor musunuz?

Bu soru ile alt kuşaktan bireyin işletmenin yönetimiyle ilgili memnuniyetsizlik durumunun olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca işletmeyi yönetme kabiliyetini kendilerinde görüp görmediklerini öğrenmek

istenilmiştir. Bununla birlikte eğer işletme yönetimine devam etmeyi düşünüyorlarsa bunun kendi istekleri doğrultusunda mı yoksa aile içinde yaşanabilecek çatışmaların zorlamasıyla mı olacağı tespit edilecektir.

Tablo 21: Sonradan Gelen Kuşak Tarafından Soru14'e Verilen Cevaplar

Katılımcılar		Cevaplar
A İşletmesi	Alt Kuşak	Baba oğul işletmek daha güzel. Babası yönetimi bırakırsa kendi başına devam ettirmeyi düşünüyor.
B İşletmesi	Alt Kuşak	Hayır istemezdi. Babasıyla yönetmenin daha iyi olduğunu belirtiyor. Babası işi bırakırsa bu işi devam ettirir. Ancak daha çok internet satışlarına ağırlık verir. Eğer devam ettirmek istemezse bir tepki göreceğini düşünmüyor.
C İşletmesi	Alt Kuşak	Hayır istemem. Tek başına olmaz. Tek çalışmak istemem. Ortak alırım veya işletmeyi satarım.
D İşletmesi	Alt Kuşak	Evet tek başına yönetim sergilemek ister. Çünkü o yönünün iyi olduğunu düşünüyor. Babası bu işi bırakırsa bile bu işi devam ettireceğini söyledi. Eğer üst kuşak işi bıraktıktan sonra yönetimi devralmak istemeseydi üst kuşaktan tepki göreceğini düşünmektedir. Çünkü bunun sebebinin geçmişten gelen bir emeğin olduğunu ve bunun ziyan olmasını istemediğinden kaynaklanacağını söylüyor.
E İşletmesi	Alt Kuşak	Tek başına yönetmeyi isteyeceğini belirtti. Babası bu işi bıraksa dahi bu işi devam ettireceğini ve başarılı olacağını söyledi. Eğer devam ettirmek istemezse babasından bir tepki göreceğini düşünmüyor.

Tablo 21 incelendiğinde D ve E işletmesinin katılımcılarının kendi başlarına idareci olmayı isteyecekleri anlaşılmaktadır. Bu onların bu konuda kendilerine duydukları özgüveni ve başarı olacaklarına duydukları inancı ortaya koymaktadır. Diğer katılımcılar da ise üst kuşaktan bireyle birlikte idareci olmanın daha verimli olacağı görüşü hakimdir. Genel olarak üst kuşak katılımcıların işletmeyi bırakmasından sonra alt kuşak katılımcılar tarafından yönetimin devralıp işletmenin devamlılığının sürdürüleceği belirtilmiştir. Sadece C işletmesinin alt kuşak katılımcısının üst kuşaktan sonra yönetime tek başına devam etmeyeceği ve başka yollara başvuracağı gözlemlenmektedir.

Soru15: Sizden önceki kuşağı örnek aldığınız yönler var mıdır?

Bu soru ile alt kuşağın üst kuşaktaki ticari tecrübelerinden, hayata bakış açılarından ve yaşam biçimlerinden ne derece etkilendiği ve bunu kendi hayatına nasıl adapte ettiğini öğrenmek amaçlanmıştır. Bu sayede alt kuşak ile üst kuşağın yaşadığı kuşak çatışmalarının haricinde birbirlerinin hoşuna giden davranışların tespit edilmesi istenilmiştir.

Tablo 22: Sonradan Gelen Kuşak Tarafından Soru15'e Verilen Cevaplar

Katılımcılar		Cevaplar
A İşletmesi	Alt Kuşak	İnsanlara karşı yardım sever olmak, insanlara sattığı ürünleri fazla fazla gramajla sunmak, cömert olmak.
B İşletmesi	Alt Kuşak	Babasının finansal gelir gider yönetimi iyi yaptığını düşündüğü için bu yönünü örnek alıyor.
C İşletmesi	Alt Kuşak	Heyecanlı olması, karar alma mekanizmasının çok hızlı olması, aldığı kararların arkasında durup uygulaması.
D İşletmesi	Alt Kuşak	Dürüst ve lafının eri olması örnek aldığı yönlerdir.
E İşletmesi	Alt Kuşak	Hoşgörü, güzel ahlak ve karşılaştığı her durumda olumlu ve ılımlı davranış sergileyebilmek örnek aldığı davranışlar arasında gösteriliyor.

Tablo 22 incelendiğinde üst kuşağın insan ilişkilerindeki başarıları, işletmenin ve ailenin ekonomisini iyi yönetmeleri, isabetli ve doğruluk payı yüksek kararlar verebilmeleri, dürüst, çalışkan ve güzel ahlaka sahip olmaları alt kuşağın kendine örnek aldığı davranışlar arasında gösterilmektedir.

Soru16: Sizden önceki kuşağın değiştirmesini isteyeceğiniz özellikler var mıdır?

Bu soru ile alt kuşağın üst kuşaktaki memnuniyetsizlik yaratan durum ve davranışlarını öğrenmek amaçlanmıştır. Bu sayede alt kuşak ile üst kuşağın yaşadığı kuşak çatışmalarının sebepleri biraz daha irdelenebilecektir.

Tablo 23: Sonradan Gelen Kuşak Tarafından Soru16'ya Verilen Cevaplar

Katılımcılar		Cevaplar
A İşletmesi	Alt Kuşak	Değiştirmesini istediği bir özellik yok
B İşletmesi	Alt Kuşak	Yeniliklere daha fazla açık olmasını istiyor.
C İşletmesi	Alt Kuşak	Değiştirmesini istediği özelliği yok.
D İşletmesi	Alt Kuşak	Üretim yaparken geleneksel metodlar yerine günümüz teknolojisine ayak uydurmasını ister. Kişilik olarak değiştirmesini isteyeceği bir özellik olmadığını belirtti.
E İşletmesi	Alt Kuşak	İnsanlara karşı biraz daha olumlu olmak yerine insanların yaptıkları davranışları fark edebilmesini istiyor.

Tablo 23 incelendiğinde A ve C işletmelerinin alt kuşak katılımcıları tarafından üst kuşakla ilgili değiştirmelerini istedikleri herhangi bir özelliğin olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer katılımcıların cevapları incelendiğinde ise üst kuşakların değiştirmesini istedikleri temel davranışların teknolojiye ve yeniliklere ayak uydurmaları olduğudur.

Soru17: İşletmeye katmak istediğiniz yenilikler sonucu istekleriniz karşısında üst kuşak bireyden nasıl tepkiler alıyorsunuz? İstekleriniz yerine getiriliyor mu yoksa arka planda mı kalıyor?

Bu soru ile alt kuşağa hissettirildiği ölçüde, üst kuşağın alt kuşağın görüşlerine ne derece önem verdiğini ve bu görüşlerin faaliyete geçirilip geçirilmediği öğrenmek amaçlanmıştır. Bu sayede alt kuşağın işletmeye bağlılığının ve üst kuşakla arasında yaşanan çatışmaların sebepleri arasında olan alt kuşağın isteklerinin öneminin öğrenilmesi istenilmiştir.

Tablo 24: Sonradan Gelen Kuşak Tarafından Soru17'ye Verilen Cevaplar

Katılımcılar		Cevaplar
A İşletmesi	Alt Kuşak	Yenilikler karşısında olumlu tutum sergiliyor. Aklına yattığı sürece bir engel olmuyor.

B İşletmesi	Alt Kuşak	Ortak bir paydada buluşursak yenilikler hayata geçebiliyor.
C İşletmesi	Alt Kuşak	Tamamen olumlu olarak destek verir. İşletmenin görüntüsüyle ilgili değişikliklerin yapılması örnek olarak verilebilir.
D İşletmesi	Alt Kuşak	Eski kuşaklar yeniliklere bir anda adapte olamıyorlar. Yenilik sunacağımız zaman artıları ve eksileri açıklayıcı şekilde sunarsak ve zamana bırakırsak herhangi bir olumsuz tepkiyle karşılaşmayacaklarını düşünüyor.
E İşletmesi	Alt Kuşak	Genellikle orta yolu bulmaya çalışıyorlar. Bulamadıkları zaman geçmişte ailesinin kendine uyguladığı düşünce yapısını kendi kızına uyguladığı belirtiliyor. O anki konuya göre daha sonrası için karar vermek istediğini belirtebiliyor veya direkt reddedebiliyor.

Tablo 24 incelendiğinde katılımcıların genelinde yeni bir fikir ortaya atıldığında üst kuşakla birlikte bu fikir üzerine konuşup, iki tarafın düşüncesine uyacak şekilde ortak bir yol arandığı dile getirilmiştir. Dolayısıyla yeni fikirlerin herhangi bir sorun yaratmadığı ve üst kuşaktan bireylerin alt kuşakların fikirlerine açık olduğu sonucuna varılmaktadır.

Kurucu kuşağın cevapladığı sorular

Soru18: Sonraki kuşak yönetimi devralmak istemezse ona karşı tavrınız ve tepkiniz nasıl olur? Ayrıca işletmenin geleceğini nasıl planlarsınız ?

Bu soru ile işletmenin alt kuşaklara devrinin kuşaklar arasında yaşanan çatışmalara olan etkisinin üst kuşağın düşünceleri çerçevesinde öğrenilmesi amaçlanmıştır. Üst kuşağın bu konu hakkındaki düşünceleri, çatışmaların doğuşunda ne derece etkili olduğu tespit edilecektir.

Tablo 25: Kurucu Kuşak Tarafından Soru18'e Verilen Cevaplar

Katılımcılar		Cevaplar
A İşletmesi	Üst Kuşak	Bu konunun aralarında konuşulan bir mesele olduğu; işin ağır, sıkıcı ve zahmetli olmasından söz edildi. Eğer işletme devam ettirilmek istenilmezse herhangi bir zorlama olmayacağını ve saygı duyacağını belirtti. Ancak oğlunun devam etmesini istediğini ve kendinin işi artık

		bırakmak istediğini söyledi.
B İşletmesi	Üst Kuşak	Saygı duyar, kararı kendisine bırakır. İşletmeyi gittiği yere kadar kendisi çalıştırır.
C İşletmesi	Üst Kuşak	Gücünün yettiği kadar en güzel şekilde devam ettirir. Çünkü bunca senenin birikimini yok etmenin milli servete ihanet anlamına geleceğini savunuyor. Bunca çalışanın maaş alıp çalıştığı ve ailelerini geçindirdiği bu yüzden kolay kolay vazgeçemeyeceğini belirtiyor.
D İşletmesi	Üst Kuşak	Tabiki insanın zoruna gider. Sahip olduğu iş hakkında bilgi sahibi olduktan sonra bunu terk edip yeniden bir işe başlamak çok zor olacaktır. Hazır kurulu işletme varken ve bilgi sahibiyken devam ettirmesini istediğini belirtti.
E İşletmesi	Üst Kuşak	Tepki vermeyeceğini belirtti. İşletmeyi devredeceğini ve zorlamada bulunmayacağını söyledi.

Tablo 25 incelendiğinde bütün katılımcıların bu konuyla ilgili alt kuşağa hiçbir zorlamada bulunmayacakları ortaya çıkmaktadır. Bu cevaplara istinaden herhangi bir tartışma ortamı olmayacağı ve insanların tercihlerinde özgür oldukları görülmektedir.

Soru19: Sonradan gelen kuşağın dinamikliği ve yapmak istediği yenilikleri nasıl karşılıyorsunuz? İşletme kültürünün sizin kurduğunuz dönemdeki gibi kalmasını mı istersiniz yoksa yeni kuşağın kattığı yenilikleri benimsemek mi istersiniz?

Bu soru ile kuşaklar arasındaki farklılıkların üst kuşak tarafından benimsenip benimsenmediğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca alt kuşağın yapmak istediği yeniliklerin çatışma ortamına etki edip etmediği öğrenilmek istenmiştir.

Tablo 26: Kurucu Kuşak Tarafından Soru19'a Verilen Cevaplar

Katılımcılar		Cevaplar
A İşletmesi	Üst Kuşak	Kesinlikle yeniliklere açık olduğunu ve desteklediğini belirtti.
B	Üst Kuşak	Yenilikleri benimsemek ister. Yeni neslin teknolojiye olan düşkünlüğü sayesinde e-ticaret gibi platformlarda

İşletmesi		yapmış olduğu yenilikler örnek olarak belirtildi.
C İşletmesi	Üst Kuşak	Günün teknolojik imkanlarını ve gelişmelerini takip ederek yeniliklere ayak uydurmak piyasa şartlarına göre ayakta kalmanın en büyük kaynağıdır. Yenilikleri uygulamak gerekir. Bu nedenlerden dolayı desteklediğini belirtti.
D İşletmesi	Üst Kuşak	Yenilikleri her zaman olumlu karşılamaktadır ve desteklediğini belirtmektedir.
E İşletmesi	Üst Kuşak	Kesinlikle yenilikleri benimseyeceğini ve yeniliklere açık olduğunu belirtti. Ancak kendisine bu yeni fikrin açıklamasını detaylıca yapılması ve işletmeye katabileceği faydanın ne olacağından ciddi bir şekilde bahsedilmesi gerektiğini söyledi.

Tablo 26 incelendiğinde katılımcıların yeni fikirlere ve modern hayata uyum sağlamaya tamamen açık olduğu görülmektedir. Yeni teknolojilere adapte olmanın piyasa şartlarında işletmeyi ileriye taşıyacak bir güç olduğu belirtilmiştir.

Soru20: İşletmeyle ilgili bir karar alınacağı zaman alt kuşaktan kişiye fikirleri soruluyor mu? Eğer sorulmuyorsa veya sorupda dikkate almıyorsanız bunun nedenleri nelerdir? Sorulmama nedeni çatışma ortamından kaçınmak olabilir mi?

Bu soru ile kuşaklararası çatışmaya sebep olabilecek zıt fikirlerin olup olmadığını ve dolayısıyla hayata bakış açılarındaki farklılıkların çatışmalarda ne denli rol oynadığının üst kuşağın bakış açısıyla öğrenilmesi amaçlanmıştır.

Tablo 27: Kurucu Kuşak Tarafından Soru20'ye Verilen Cevaplar

Katılımcılar		Cevaplar
A İşletmesi	Üst Kuşak	İşin boyutuna göre fikir alışverişi yapıldığı söylendi. Anlık karar vermeleri gereken basit olaylarda karşı tarafa danışılmadan karar alındığını fakat önemli bir durum olduğunda veya bir tereddüt söz konusu olduğunda karşılıklı fikirlerin konuşulduğu söylendi.
B İşletmesi	Üst Kuşak	Fikir soruluyor.

C İşletmesi	Üst Kuşak	Fikir alışverişi tabîi ki yapılıyor. Makul ve mantıklı fikirleri varsa onları uygulamak en güzel karar olmaktadır. Fikir ayrımı olursa konu üzerindeki tecrübeye istinaden karşındakini ikna etmeyi denemek gerekir. Sunulan fikirlerin ulaşılabilirliği ve gerekliliği mevcut şartlara göre değerlendirilip makul olacak şekilde hayata geçirilmelidir.
D İşletmesi	Üst Kuşak	Yeni kuşak kişilerin yetkinlikleri ve ilgi alanları günümüz yapısıyla daha iç içe olduğu için tabiki fikir alışverişi yapılıyor.
E İşletmesi	Üst Kuşak	Kızına danışmadan doğrudan kendi kararıyla hareket ettiğini belirtti. Bunun sebebi kızının yönetim için tecrübesinin yeterli olmadığı gösterildi. Ancak bu durumun çatışma ortamına sebebiyet verdiğini belirtti.

Tablo 27 incelendiğinde E işletmesinin üst kuşak katılımcısına göre alt kuşak bireye danışmadığını ve bunun nedenini henüz işletmeyle ilgili ve yönetimle ilgili kararlarda alt kuşağın tecrübesinin eksik olmasından kaynaklandığı belirtilmiştir. Üst kuşaktan bireyin açıklamalarına göre bu durumun iki kuşak arasında bir çatışma ortamı doğurduğu görülmektedir. Diğer işletmelerdeki katılımcıların açıklamalarına göre yapılacak olan yeniliklerde fikir alışverişi yapıldığı anlaşılmaktadır. Ancak anlık karar verilmesi gereken küçük çaplı olaylarda bireysel inisiyatifin kullanıldığı görülmektedir. Bu durumun E işletmesi dışındaki işletmeler için bir çatışma sebebi olmadığı sonucuna varılmaktadır.

Soru21: Alt kuşak bireyin performansından memnun değilseniz bunu ne şekilde dile getirirsiniz? Örneğin performansından memnun kalmadığınız bir çalışanı birkaç kez uyarmanıza rağmen düzelme olmadıysa işten çıkarırsınız. Fakat bu kişi çocuğunuz olursa ve uyarılarınıza rağmen performansı düzelmiyorsa ona ne şekilde yaptırım uygularsınız?

Bu soru ile işletme içinde alt kuşağın çalışma performansının duygusal olarak mı yoksa profesyonel olarak mı değerlendirildiğinin öğrenilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda alt kuşağın performansın iyi veya kötü olmasının kuşak çatışmalarındaki yeri ve çözüm arayışlarına değinilmek istenilmiştir.

Tablo 28: Kurucu Kuşak Tarafından Soru21'e Verilen Cevaplar

Katılımcılar		Cevaplar
A İşletmesi	Üst Kuşak	Performansla ilgili bir memnuniyetsizlik varsa bu durum karşılıklı iletişimle aşılmaya çalışılıyor. Herhangi bir tepkiyle karşılaşılıyor. Karşı taraf gelen yorumları kabullenici davranış sergiliyor. Eğer ki yaşanan sorunlar konuşulmasına rağmen düzelmiyorsa anlayış ile kabullenmek gerektiğini ve daha gayretli şekilde konuşulması gerektiğini belirtiyor. Herhangi bir ceza yoluna başvurulmaması gerektiğini savunuyor.
B İşletmesi	Üst Kuşak	Hatasını göstererek düzeltilmesi isteniyor. Düzeltme görülmezse zamana bırakılıyor.
C İşletmesi	Üst Kuşak	Mümkün olduğu kadar gönül kırıcı hareket olmadan, tatlı dille ve güler yüzle ikna etmeye çalışıp hatalarını anlatıp önlerindeki engeli aşmaya çalışılmalıdır.
D İşletmesi	Üst Kuşak	Çevrede diğer çalışan çocukları veya bireylerin çalışma performanslarını örnek göstererek onlar kadar iyi olmasını söyler. Yaptığı işe saygı duyması gerektiğini ve sevmesi gerektiğini vurgulayarak motive etmeye çalışır.
E İşletmesi	Üst Kuşak	Kızına psikolojik olarak soğuk davranarak o şekilde ceza verdiğini belirtti. Aralarındaki baba kız ilişkisinin kuvvetli olmasından dolayı bu cezanın bile yeterli olduğunu belirtiyor.

Tablo 28 incelendiğinde ceza verme eğiliminin sadece E işletmesinin katılımcısı tarafından tercih edildiği görülmektedir. Diğer katılımcıların ise daha duygusal yaklaşarak kırıcı olmadan yapıcı sözlerle konuyu diyaloglarla çözmeye taraftarı oldukları görülmektedir. Cezaların insanlar üstündeki etkilerinin farklı olduğu unutulmamalıdır. Bazı insanlarda olumlu sonuçlar doğururken bazı insanlarda ise daha büyük sorunlara yol açılabilir. Mümkün olduğunca bu yolun tercih edilmeden çözüme ulaşılmasının daha iyi olduğu düşünülmektedir.

Soru22: Sonradan gelen kuşağı işletmeye dahil etmekte herhangi bir zorlamada bulundunuz mu yoksa kendi isteğiyle mi sizle çalışmaya başladı? Geçmişe dönme şansınız olsa tekrardan onu işletmeye dahil eder miydiniz yoksa hayatına başka bir yol seçmesini mi isterdiniz?

Bu soru ile üst kuşağın çocuklarına herhangi bir zorlayıcı tutumunun olup olmadığının öğrenilmesi amaçlanmıştır. Eğer zorlama varsa bu durumdan doğan bir çatışma söz konusu olup olmadığı öğrenilecektir. Ayrıca şu an çocuklarıyla çalışmanın onlar üstündeki etkisi araştırılıp, herhangi bir pişmanlık olup olmadığı öğrenilmeye çalışılacaktır.

Tablo 29: Kurucu Kuşak Tarafından Soru22'e Verilen Cevaplar

Katılımcılar		Cevaplar
A İşletmesi	Üst Kuşak	Hiçbir zorlama olmadı, tamamen kendi isteğiyle başladı. Geçmişe dönme şansı olsa oğlunu başka bir kariyer hedefiyle yönlendirmek istedi. Çünkü şuan yaptıkları iş ağır ve zahmetli.
B İşletmesi	Üst Kuşak	Herhangi bir zorlamada bulunulmadı. Geçmişe dönme şansı olsaydı oğlunu yine bu işletmeye dahil etmek isterdi.
C İşletmesi	Üst Kuşak	Oğlunu zorlamada bulunmadı, kendi isteğiyle bu işletmede çalışmaya başladı. Aslında geçmişte onu üniversite okuması için zorladılar fakat oğul okumak istemedi ve kendi tercihini buradan yana kullanarak yaptı.
D İşletmesi	Üst Kuşak	Kendi isteğiyle başladı herhangi bir zorlama olmadı. Yine aynı işletmede çalışmak isterdi.
E İşletmesi	Üst Kuşak	Eğer çocuğu okumuyorsa işsiz bir şekilde evde kalmasındansa iş yerine gelmesi için zorlayacağını belirtti. Bunun sebebi hayatın kendilerinden sonrada devam edeceğini ve zorluklarını bilmelerini istemesi olduğunu belirtti. Kız çocuğu olduğu için başka yere göndermek istemeyeceğini ancak burada çalışarak bir meslek sahibi olmasını istediğini belirtti. Eğer okusaydı kariyerini başka bir şekilde yönlendirmesini isterdi.

Tablo 29 incelendiğinde hiçbir katılımcının çocuğuna karşı zorlamada bulunmadığı görülmektedir. A, C ve E işletmelerinin katılımcılarının cevapları incelendiğinde, eğer geçmişe dönme şansları olsaydı çocuklarını başka bir kariyer planıyla yönlendirmek isteyecekleri anlaşılmaktadır. Bunun sebepleri arasında şuan yapılan işlerin ve sektörün zorluğu olduğu dikkat çekmektedir.

Soru23:Sonradan gelen kuşağın performansını ve motivasyonunu yükseltmek için neler yapıyorsunuz?

Bu soru ile alt kuşağın isteklerinin ve beklentilerinin üst kuşak tarafından ne derecede anlaşıldığı ve onun isteklerinin karşılanıp karşılanamadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Tablo 30: Kurucu Kuşak Tarafından Soru23'e Verilen Cevaplar

Katılımcılar		Cevaplar
A İşletmesi	Üst Kuşak	Oğlunun hayallerini ve aklındaki projelerine destek olmak motivasyonu arttırmak için yaptığı davranışlardandır.
B İşletmesi	Üst Kuşak	Yeni ürünlerin ve gelişmelerin araştırılması konusunda teşvik ediyor. Çalışmasının karşılığını kazandığını görürse kendi motive olur. Önüne çıkan fırsatların babanın tecrübesiyle doğru veya yanlış olduğunun kanısına vardığında ve sonucun babasının dediği gibi çıkmasıyla bir sonraki karşılaştıkları durumlarda babasının önerilerine karşı daha motive tavır sergiliyor.
C İşletmesi	Üst Kuşak	Sahip olmak istediği şeyleri maddi durumlar müsaade ettiği sürece almasına destek oluyor. İzinlerde, tatillerde oğlunun yerini doldurarak işlerinin aksamamasını sağlıyor.
D İşletmesi	Üst Kuşak	Maddi kazancın ve kar oranının yüksek olduğunu gösterecek davranışlarda bulunuyor. Bu sayede emeğinin karşılığını alabildiğinin farkında olmasını sağlıyor.
E İşletmesi	Üst Kuşak	Aldığı maaşı arttırarak, araba vb. kaynakları sunarak kızına sağlayarak daha verimli çalışmasını sağlıyor.

Tablo 30 incelendiğinde motivasyon kaynağının daha çok maddi olarak sağlandığı görülmektedir. Üst kuşağın çocuklarının elde etmek istediği varlıkları almalarına destek olmaları, gerçekleştirmek istedikleri projelerine destek olmaları veya aldıkları maaşları arttırmaları örnek olarak gösterilebilir. Dolayısıyla üst kuşağın alt kuşağın istekleri üzerinde yardımcı olan davranışları vardır. Bu davranışlar ile alt kuşağın motivasyonunun önemsendiği anlamı çıkarılmaktadır.

SONUÇLAR

Dünya ve Türkiye tarihine bakıldığında aile işletmelerinin ülke ekonomilerinin büyümesinde ve devamlılığının sağlanmasında ne kadar önemli olduğu görülmektedir (Bozkurt, 2017). Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en büyük özelliklerden birisinin aidiyet duygusu olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle aile işletmelerinde kuşaklararası anlaşmazlıklar veya anlaşabildikleri noktalar çok önemlidir. Bu araştırmada mülakat soruları ile kuşaklararasıdaki anlaşmazlıkların nedenleri ile çözüm önerileri toplamda beş ayrı aile işletmesinden beş adet üst kuşak ve beş adet alt kuşak olmak üzere on katılımcı ile görüşülerek literatüre kazandırılması hedeflenmiştir. Katılımcıların farklı sektör ve meslek gruplarından olmasına özellikle dikkat edilmiştir. Görüşülen aile işletmelerinden toplanan bilgiler ile aile işletmesi olmanın olumlu ve olumsuz yanları, tarafların sebep olduğu çatışmalar ve bu çatışmaların çözüm yolları, kuşaklararası farkların sebepleri, aile ortamının nasıl etkilendiği, karşılıklı motivasyonun nasıl sağlandığı, işletmenin sonraki nesillere devretme anlayışının ne olduğunu, birbirlerinden beklentilerinin ne olduğu ve yönetim konusunda karşılıklı iletişim becerilerinin ne kadar kuvvetli olduğu katılımcılardan gelen yanıtlar doğrultusunda yorumlanmıştır.

Yapılan mülakatlar sonucu toplanan bilgilere bakıldığında genel olarak görülen sorunlar ve çözüm beklentileri birbirleriyle uyumaktadır. Ailenin kültürü ve yetiştirme tarzı zaman zaman birbirinden ayrı sonuçlar da vermiştir. Örneğin bir işletmede aile içi saygının çok önemli olduğu belirtilerek üst kuşak karşısında karşılıklı çatışma ortamının ve tartışmanın olamayacağı dile getirilmiştir. Diğer bir işletmede ise karşılıklı olarak çıkarların saygı çerçevesini aşmayacak şekilde korunacağı ve her konuda fikir beyanı yapılabileceği hatta bunların yazılı materyallerle desteklenmesi gerekliliği vurgulanmıştır.

Genel olarak gözlemlenen yönetimde söz sahibi olma anlayışı hiyerarşiye dayanmaktadır. İşletmenin kurucu kuşağı işletmedeki faaliyetlerine devam ettiği sürece ve işletme bünyesinde bulunduğu sürece ne olursa olsun yönetimde baskın taraf olmaktadır. Bunun sebebi alt kuşaktan kişilerin saygıda kusur etmek istememesi ve kurucu kuşağın bilgi ve tecrübelerine tam anlamıyla güvenmesi olarak tespit edilmiştir. İçlerinde bulundukları çatışma ve tartışma ortamlarının bu karara çok fazla etki etmediği anlaşılmıştır. Görüşülen işletmeler için çatışma ortamının her

birey için önemli olduğu fakat aradaki sevgi ve saygı nedeniyle olayların fazla uzatılmadan çözüldüğü görölmektedir.

Üst kuşak kişilerin genel olarak işletmeyi alt kuşaklara devretme arzusu vardır. Ancak işletmeyi devretmeden önce işletmeyle ilgili işin arka planını öğrenmelerini ve tam olarak olgunlaştıktan sonra yönetimi devralmalarını uygun görmektedirler. Yani hem yönetimi devralsınlar hem de yönetirken öğrensinler gibi bir anlayışla bu araştırmada hiç karşılaşılmamıştır. Literatür araştırması yapıldığında aile işletmelerinde kurucu kuşağın işletmenin devam etme isteğine olan arzusu önceki araştırmaların sonuçlarından elde edilen verilere göre literatür tarafından desteklendiği görölmektedir. Sırkıntıoğlu'nun (2011) yaptığı araştırmasında aile işletmelerinde kurucu kuşağın büyük emekleri sonucu kurup geliştirdiği ve bu günlere taşıdığı işletmesinin kendisinden sonra faaliyetlerinin alt kuşaklarca sürdürülmesi önem arz etmektedir ifadesine değinilmiştir. Üst kuşağın değindiği bir diğer konu ise alt kuşaktan gelen bireylerin daha çok tüketim ve harcama eğiliminde olduklarıdır. Bunun sebebini ise yokluk görmemelerine ve işletmenin kuruluş yıllarındaki zorluklara şahit olmadıklarına bağlamaktadırlar. Bu konunun literatürde İlhan (2016)'ın araştırmasında edinilen sonuçlar arasında olduğu görölmekte ve önceki araştırmalarda da aynı sonuçların çıktığı anlaşılmaktadır. Ayrıca alt kuşaktan bireylerin motivasyon kaynaklarını ise daha çok maddi kaynaklardan ve varlıklardan sağlanabileceklerini düşünmektedirler.

İşletmede yaşanan olumsuz durumların çözümünde ise eğer profesyonellik aranırsa mutsuzluğun yaşanacağına inanmaktadırlar. Katılımcıların verdikleri cevaplardan doğrultusunda ve mülakat sırasındaki tavırlarıyla çocuklarını kendileri için bir şans, kendilerini de çocukları için bir şans olarak gördükleri söylenebilecektir. Bu bağ sayesinde olayların ciddi boyutlara taşınmadan karşılıklı hoşgörü, sevgi, saygı ve aile çıkarlarının gözetilerek zaman içerisinde çözülebileceğini düşünmektedirler. Ayrıca işletme sahiplerinin çocukları ile işletmede çalışan diğer personelin doğal olarak ayrıştırıldığı görölmektedir. Bunun yapılmaması halinde işletmeyi devralacak sonraki kuşaktan bireylerin otorite bakımından sorunlarla karşılaşacakları kanısına varılmıştır.

Üst kuşaktan kişinin sonradan gelen kuşaktan beklentileri arasında değişen piyasa şartlarına göre, ülke durumuna göre ve rakiplere göre sürekli bir etüt halinde olmalarını ve yaratıcı yanlarını ortaya koymalarını beklemektedirler. Değişen çağa

ayak uydurabilmek için ve yenilikleri sağlayabilmek için yararı olacak güzel fikirleri destekledikleri görülmektedir. İşletmeye yapılması planlanan yeniliklerde veya değişikliklerde karşılıklı ikna becerisinin önemli olduğu ön plana çıkmaktadır. Karaca (2022) ise bu duruma kendi araştırmasında yeni gelen kuşakların gelecek ile ilgilenmeleri, piyasa şartlarına adapte olmaları üst kuşaktan takdir almaktadır sözü ile değinmektedir. Ayrıca ortaya sunulan fikrin tutarlılığı ve mantıklı olması karşı tarafın kabulünde önemli rol oynamaktadır. Bazen sunulan fikirlerin üst kuşak tarafından ilgisiz, ulaşılamaz veya yararsız olduğu düşünülürse kesin bir dille reddedileceği görülmüştür.

Ayrıca üst kuşağın yaptığı hatalardan biri ise sürekli kendi gençlikleri veya kuşakları ile genç kuşakların yaşantısını kıyaslamalarıdır. Ülkelerin ekonomik yapıları, yaşam şekilleri, kültürleri, ülkelerde popüler olan kültürler ve daha bir çok durum yıllar içinde değişmektedir. Bu durumdan dolayı bir nesille diğer neslin yaşam tarzı kıyaslanması bir sonuç veya çözüm sunmayacaktır. Ancak kişilerin olaylar karşısında tutumu ve olaylara bakış açısı, başka deyişle karakteristik özellikleri kıyaslanabilir ve bu konular hakkında öğütler verilerek eksik olan uygulamaların tamamlanması sağlanabilir.

Alt kuşaktan bireylerin genel olarak yaptıkları işten ve yaşantılarından memnun oldukları gözlemlenmiştir. Bunun en önemli sebepleri arasında arkasında koruyup kollayan bir babanın olması, çalışma ortamlarının rahat olması ve yaptıkları işi sevmeleri olarak tespit edilmiştir. Yaşanan fikir ayrılıkları ve çatışmaların geneline bakıldığında spontane gelişen olaylardan kaynaklandığı ve geçmişten beri süregelen önemli bir çatışma konusunun olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca yaşanabilecek küçük çaplı çatışmalarda genellikle saygı kavramı ön plana çıkarak üst kuşağın baskın fikrini kabullenici davranış gösterdikleri gözlemlenmiştir. Mülakatlar sonucu elde edilen bilgilere göre meydana gelen olayların iş ortamından ev ortamına ev ortamından iş ortamına taşınmadığı sonucu çıkmaktadır. Önceden yapılmış bazı araştırmalarda bu durumun genellikle aşılamadığı ve çatışmaların ortamdaki ortama taşındığı görülmektedir. Örneğin Karataş'ın (2019) araştırmasındaki sonuçlara göre katılımcılar Türkiye gibi geleneksel kurallara bağlı ülkelerde ailenin ve işin ayrım noktalarının kesin olarak yapılamadığını belirtmişlerdir.

Katılımcıların eğitim seviyeleri birbirinden farklı olması araştırmadaki farklılığı arttırmıştır. İşletmedeki görevlerin ve sorumlulukların açıkça belirli olduğu

gözlemlenmiştir. Alt kuşaktan bireylerin çoğu küçük yaşlarından beri işletmede var olduklarını belirtmişlerdir.

Bu araştırmada üst kuşaktan bireyin eğitim geçmişi yerine geçmişte yaşadığı tecrübeler sonucu oluşan bir yönetim anlayışının benimsendiği gözlemlenmiştir. Ayrıca aile içindeki baba-oğul veya baba-kız ilişkilerinin yönetimde sonradan gelen kuşak üzerinde bir otorite sağladığı ve en büyük söz sahibinin üst kuşak olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum işletme yönetiminde iletişim kopukluğu ve düşüncelerin tam anlamıyla ifade edilememesine yol açabilmektedir. Bu araştırma ile kuşak çatışmalarının küçük aile işletmeleri üzerine indirgenmesiyle literatürdeki diğer kuşak çatışması araştırmalarından farklılığı sağlanmıştır. Ayrıca araştırmanın sonucunda edinilen bilgilere göre literatürdeki diğer araştırmaların aksine bireylerin birlikte çalışmaktan mutlu oldukları ve kuşak çatışmalarıyla ilgili geçmişten beri çözemedikleri ya da yönetimde kendilerine sorun çıkaran ciddi problemlerinin olmadıkları sonucuna varılmaktadır. Bu sonuca göre kuşak çatışmalarındaki olumsuzluklardan ziyade çözüm odaklı olumlu yönlerin ne olduğunun bulunmasına gayret edilmiştir. Katılımcıların birbirlerinden beklentileri, motivasyon kaynakları ve sorunları çözüm sürecinde uyguladıkları yöntemler irdelenerek kuşak çatışması yaşayan aile işletmeleri için yol gösterici olabilecektir.

ÖNERİLER

Aile işletmelerinde kazanılan gelir aile kasasına girmektedir. Bu kasanın ortakları beraber zenginleşmektedir veya fakirleşmektedir. Bunun bilincine vararak yaşamak ve işletmenin gelişmesine katkı sağlamak moral, motivasyon, hoşgörü ve sadakat açısından önem sağlamaktadır (Keser, 2018). Bu düşünce yapısını benimseyebilen aile işletmelerinde karşılıklı çatışmalar, güç ve hiyerarşi kavgaları gibi olumsuzluklar en aza indirgenecektir. Ancak işletmenin gelişimi ve büyümesinin bireylerin varlıklanmasından daha önemli olduğu algısının aşılması gerekmektedir. Çünkü işletmeyi sıfırdan kendi çabalarıyla kuran kuşağın verdiği ödünler sayesinde bu noktaya gelindiği bilinmelidir. O denli sert koşullar olmasa da işletmenin geleceğini ve bulunduğu durumu riske atacak yatırımlar veya varlıklanmalar yapmanın oluşturacağı risk potansiyeli açık açık ortaya konulmalıdır.

Üst kuşak ile alt kuşak doğru ve verimli iletişim kurabilmelidir. Bu çatışmaların çözümünde en önemli noktadır (Nakipoğlu, 2015). Çünkü karşı taraftan hissettirilen korku, benimsenmeme, güvensizlik, tecrübesizlik gibi duygular temel duygu ve düşüncelerin hislerin asla karşı tarafa açık ve net bir şekilde aktarılamamasına sebebiyet verecektir. Bu durumda birbirlerinin görüşlerinden tam olarak haberdar olmayan kuşaklar arasında çatışmalar sürecektir. Yönetim süresince karşılıklı görevlerin, yetkilerin, sorumlulukların, hedeflerin ve kardaki pay dağılımlarının yazılı kaynaklarla desteklenmesi işletmenin yönetiminde ve idaresinde önemli rol oynayacaktır. Bazı sorunların meydana gelmesini engelleyecektir.

Düzenli toplantılar ve karşılıklı konuşmaların yapıldığı ortamlar organize edilmelidir. Bu sayede bu durum alışkanlık yaratacaktır ve bireyler konuşma ortamına tartışma ortamına açık olacaklardır. Ancak uzun dönemler boyunca ve genellikle sıkıntılı durumlarda yapılan bu konuşmalar daha çok gerginlik havası oluşturduğundan çözüme ulaşmada dezavantaj sağlayacaktır. Ayrıca sürekli iletişim halinde kalmak yapılan davranışlardan haberdar etmek anında müdahaleye olanak verdiğinden dolayı daha sonra dönmesi zor yanlışlardan korunmasını sağlayacaktır.

İşletmeler kurulurken sonraki kuşağa devretme amacı gütmemelidirler. Çünkü ileride çocuklarının kariyer planlamalarını ne şekilde yapacaklarının kesin bir sonucu olmayacaktır. Bununla birlikte belki çocukta işletmeyi yönetme potansiyeli olmayacaktır ve üst kuşağı kıramamak korkusuyla

sonucu hiçte iyi olmayacak adımlar atılacaktır. Yıllar boyunca bu beklentiyle yaşamak olumsuzlukları da beraberinde getirebilecektir. Ancak zamanla üst kuşağın yetkilerini devretme durumu ve isteği varsa bunu erkenden dile getirmelidir. Bu yolda yapılması ve yapılmaması gereken davranışlarla ilgili alt kuşağı hazırlamalıdır. Ayrıca işletmenin alt kuşaklara devretme yöneliminde yönetimin kesinlikle katılımcı ve objektif yaklaşımlarla yapılması olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bu şekilde sorunlar işletmenin devrinden çok daha önce ortaya çıkmaya başlayacaktır. Bu sayede çözüm yollarının arayışı, karşılıklı görüşlere saygı duyma ve birlikte karar verme becerisi erken kazanılacaktır. İşletme devrine yakın bir zamanda bu olayların gerçekleşmesi ise zamanın dar olmasından kaynaklanarak stresli bir ortam meydana getirecektir. Her şeyin planlı ilerlemesiyle anlık uygulanan kararların ilerlemesi arasında çok fark olduğu bilinmelidir. Üst kuşak birey devretme durumunu zorlamaya başvurmadan veya baskıcı bir yöntem kullanmadan çocuğuna aktarmalıdır. Genç kuşağın isteği varsa profesyonel şekilde eğitim aldırılmalıdır. Bu sayede işletme yönetimi geleneksel yöntemler yerine daha bilinçli olarak yapılabilecektir. Kurumsallaşma sayesinde aile işletmesi yönetimi daha mantıklı kararlar alabilecektir. Ancak kurumsallaşma faaliyetlerini ufak adımlarla başlatabilmeleri işletmenin geleceği için önemli rol oynayacağı düşünülmektedir. Çünkü ani ve keskin yapılan değişiklikler ilişkilerin zararına olabilmektedir. Bunun yerine planlı değişikliklerin yapılması daha iyi olacaktır. Aile işletmesiyle ailenin yaşayışını bir tutan yönetim şekilleri uzun ömürlü olamayacaklardır.

Aile işletmesinin yönetimi önlerine çıkabilecek ani durumlara karşı hazırlıklı olmalıdırlar. Her zaman planlı ve programlı ilerlemeleri karşılaşılabilecekleri durumlar karşısında boşluğa düşmeden bilinçli olarak ilerlemelerini sağlayacaktır. İşletmede alınacak kararlar veya yapılacak yatırımlar gibi önem teşkil eden gelişmeler karşılıklı güç gösterisinden veya baskınlıktan sıyrılarak en verimli ve en makul yollarla iki tarafın da içine sinecek şekilde yapılmalıdır. Tarafların planlı ve programlı şekilde ilerlemeleri ve bu kararlara bağlı kalmaları çatışmaları azaltacaktır. Çünkü sonuç olumsuz dahi olsa birlikte alınan ve uygulanan kararlar olduğundan karşılıklı suçlama içerisine giremeyeceklerdir.

Saygı kavramının yitirilmesine izin verilmeden karşılıklı olarak görüşlerin ve kararların daha net olarak özgürce konuşulabileceği bir ortam yaratmanın faydalı olabileceği düşünülmektedir. Bu sayede alt kuşaktan bireyler düşüncelerinin ve

yapmak istedikleri değişimlerin ne denli mantıklı ve yerinde olabileceğini, ayaklarının ne kadar yere bastığını görebileceklerdir. Bu fark edilmelerin sonucu eğer genellikle olumlu oluyorsa ve fikirlerinin yerinde olduğunu görüyorlarsa kendilerine olan özgüvenleri aratacaktır. Bunun yanında ileride karşılaşacakları durumlarda geğmişi göz önünde bulundurarak daha kararlı olarak adım atabileceklerdir. Bu da ileride yönetimi devraldıkları zaman başkalarına danışmadan kendi kararlarını kendilerini verme mekanizmasını geliştirecektir. Zamanla fikir ve düşünce yapıları oturacaktır daha verimli ve yerinde düşüncelere sahip olacaklardır.

Karşılıklı karakter ve kişilik analizlerinin iyi yapılması ile aile bağlarında olumlu etkiler yaratacağı düşünölmektedir. Çocukları ebeveynleri ne kadar sınırlasa da veya ne kadar bazı düşünce yaşam tarzlarını empoze etmeye çalışsalar da, çocuklarının kendilerine ait kişilikleri olacağını ve bu durumda değişebileceklerini bilmelidirler. Onların beklentilerini, sevdiği veya sevmediği şeyleri, kariyer hedeflerini, hayata karşı bakış açılarını iyi tahlil etmeleri hem ailenin hem de işletmenin geleceği konusunda daha tutarlı plan yapabilmelerini ve başarıya ulaşabilmelerini arttıracaktır. Her insanın belirli motivasyon kaynakları, arzuları ve hedefleri vardır. Bunların karşılıklı olarak iyi tahlil edilip, bu duyguların kendileri için ne kadar değerliyse karşı taraf içinde aynı ölçüde değerli olduğu unutulmayıp ona bu imkanları mümkün olduğunca sağlayabilmek gerekir. Bu görüş dikkate alındığında tarafların empati yapabilmesi şarttır. Bu sayede karşılıklı anlayış en üst düzeye ulaşacaktır. Birbirlerinin gözünden bakabilmek için bu gereklidir. Bunu başardıkları takdirde hem kendileri mutlu olacaktır hem de işletme büyüme potansiyelini en üst seviyeye çıkaracaklardır.

Zaman içerisinde çözölemeyen veya sürekli açılan sorunlar büyümeden iki tarafından anlaşabileceği ve uyacağı şekilde neticelendirilmelidir. Eğer ki bu sorunların çözöümü ertelenirse ileride çözölmese zor sorunlara dönüşmesi muhtemeldir. Karşılıklı olarak uygulanan toleransların bir noktadan sonra sorun teşkil edeceği unutulmamalıdır. Ayrıca işletmeyle ilgili ve aileyle ilgili sorunların bulundukları ortamda kalmaları diğer tarafa taşınmamaları önem arz etmektedir. Duygusal öncelikli kararlar almak kısa sürede bireyler arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkileyeceği düşünölmektedir. Ancak bunun sonuçlarını uzun süreli olarak düşündüğümüzde bazı yapılması gereken işlemlerin yapılmamasına ve mantık dışında işletmenin geleceğini ve yönetimini zedeleyecek sonuçlar doğurmasına

sebebiyet verebilecektir. Bu da ileride daha büyük sorunlar ve çözülmesi zor konular oluşturacaktır. Objektif davranmak ve bu yönde kararlar almak işletmenin devamlılığında, büyümesinde ve ayakta kalmasına önemli rol oynayabilir.

Kuşak çatışmalarının çözülmesi için en önemli önerinin tarafların işletmede ve ailede birbirlerinden farklı role bürünmeleri olduğu düşünülmektedir. Bunun sebebi ebeveyn ve çocuk arasındaki ilişkinin kuvvetli olması veya bağın kuvvetsiz olması işletmenin yönetiminde ve işleyişindeki sorunların çözülme derecesini tarafların birbirlerini yıpratma derecesine yüksek oranda etki etmektedir.

Çocuklara aşırıya kaçıp sıkılmalarına neden olmadan, mevcut durumdan daha fazla sorumluluk yüklenerek kendisinin işletme içerisinde çok önemli bir parça olduğu çocuğa hissettirilmelidir. Eğer kendisinin yokluğu söz konusu olursa işlerin yürütülmesinde aksaklıklar meydana geleceği ve bunun ciddi sonuçlara yol açacağı vurgulanabilir.

Yukarıda yapılan bu öneriler genel itibariyle işletmeleri ve aile bireylerini kapsamaktadır. Ancak daha etkili sonuçlar alabilmek için bu konuya devletin, sivil toplum kuruluşlarının, derneklerin vb. dahil olması önem taşımaktadır. Türkiye’de ki eğitim sisteminde her bireyin almakla yükümlü olduğu zorunlu dersler bulunmaktadır. Bu zorunlu derslerin arasına kuşaklararasıdaki geçiş dönemlerini yumuşatacak ve önceki kuşakların özellikleriyle ilgili bilgiler öğretilcek dersler eklenebilir. Veliler ile birlikte çocukların katıldığı ortak etkinlikler ile küçüklerin yetişme dönemlerinin geleceğe dönük bakış açısı kazandırılarak verimli hale getirilmesi sağlanabilir. Ayrıca dernekler, ticaret odaları ve sivil toplum kuruluşları gibi organlar aile işletmeleriyle ilgili seminerler verebilirler. Farklı kuşaktan bireyler bu seminerlere katılarak daha bilinçli hale gelebilirler. Bu eğitimler ile yalnızca aile birliğine katkı sağlamakla kalınmazken, ülkenin gelişimi ve ekonomisi içinde ciddi bir iyileştirme söz konusu olabilir. Çünkü kuşakların birbirlerine olan bağları ve ilişkileri ne kadar artarsa işletmelerinde büyümesi ve devamlılığı o ölçüde artacağı düşünülmektedir. Aradaki bağların güçlü olmasıyla birlikte çalışma ortamındaki çatışmalar en aza indirilebilir ve uyum içinde çalışılabilir. Bu da başarıya ulaşmakta yardım sağlayacaktır. Bu yollar ile hem ülke ekonomisinin kalkınması sağlanabilir hem de aile işletmelerinin daha sonraki kuşaklara aktarımı sağlanabilir. Eğer bu seminerlere ve eğitimlere katılımlar düşük seviyede kalırsa kitle iletişim araçlarına

(televizyonlara ve sosyal medya reklamları) başvurulabilir. Yayınlanan kamu spotları ile halkın bilinçlenmesi sağlanabilir.

Araştırma incelendiğinde çalışma grubu küçük bir kitleyi temsil ettiği için genelleme yapılmasını zorlaştırmaktadır. Genellenebilir sonuçlar için daha çok katılımcıya ihtiyaç duyulmaktadır. Bundan dolayı bu çalışma sadece görüşme yapılan işletmelerdeki aileler ve bu ailelere benzeyen diğer aile işletmeleri baz alınarak hazırlanmıştır. Orta ve büyük ölçekli işletmelerde bu araştırmada olduğu gibi çalışmalar yapılırsa literatüre katkı sağlanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca aynı konular ve soru tarzları üzerinde hem 1.kuşak hem de 2.kuşak ile gerçekleştirilen mülakatlar ile literatüre katkı yapılmıştır. Mülakatla toplanan verilerin haricinde, nicel araştırma yöntemlerinden anket gibi yollara başvurularak toplanan sonuçların çeşitliliği sağlanabilecektir. Günümüzde Z kuşağı bireyleri çalışma hayatına yeni dahil olmaya başladıkları için kendileriyle araştırma yapmak çok mümkün olmamıştır. Ancak Z kuşağından bireyler ile kuşaklararası çatışmaların nedenleri doğrultusunda bir araştırma yapmak gelecek dönemlerde literatüre farklı sonuçlar katmasından dolayı ciddi katkılar sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Acılioğlu, I. (2015). *İş'te Y Kuşağı*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z. & Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 , 165-182.
- Akat, İ. & Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Akça, N. (2010). *Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Akçakaya, M. (2003). Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi, *Kamu İş Dergisi*, 7(2).
- Akdemir, A. (2003). *Düşünceden uygulamaya temel işletmecilik bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Ak Güngör, B. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*, Basılmamış doktora tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Alacaklıoğlu, H. (2009). *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*. İstanbul: Kaizen.
- Alacaklıoğlu, H. (2004). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma*. İstanbul: İSO Yayınları.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. İstanbul: MUSİADYayınları.
- Alderson, K. (2015). Conflict Management and Resolution in Family-Owned Businesses: A Practitioner Focused Review. *Journal of Family Business Management*, 5, 140–156. <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2015-0030>.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Süleyman Demirel Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 203-212.

Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2000). Family Business Values: How to Assure a Legacy of Continuity and Success, Family Business Leadership Series. Marietta, GA: Business Owner Resources.

Arıcıoğlu, M., Gökçe, Ş., & Çelebi, M. (2017). Aile işletmelerinin sorunları ve çözümlerine akademik yaklaşım: lisansüstü tezler bağlamında bir inceleme, *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 59-72.

Arslan, A. & Staub, S. (2015). Kuşak Teorisi ve İç Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 1-24.

ARSLAN E. Türkan., (2006). *Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Enstitüsü, Isparta, s.112

Aslan, M. (2021). *Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Aile işletmelerinde Yönetim ve İnsan Kaynakları*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Aslanargun, E. (2007). Modern eğitim yönetimi anlayışına yönelik eleştiriler ve postmodern eğitim yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13 (2), 195-212.

Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Ateş, M. R. (2009). *Yarının aile şirketleri*. İstanbul: İnno Yayınları.

Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayınları

Ateş, Ö. (2003), *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı*. Basılmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Ateş, R. (2009). *Aile Şirketleri*. İstanbul: Doğan Kitapçılık.

Atılğan, T. (2003). Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç. *Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri*, 100-114.

Aslan, Ş. (2003). *Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama*, Basılmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Aydiner, T., (2008). *Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi: İzmit Ticaret Odası'na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Aygenoğlu, K. (2018). *X ve Y Kuşakları İle İş Hayatı*. İstanbul: Legal Yayıncılık.

Ayhün, E. S. (2013). Kuşaklararasıdaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.

Ayrancı, E. (2009). *Aile İşletmelerinde Ailenin Etkisi ve Finansal Performans Tatmini İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Basılmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Bakan, I., Büyükbese, T. & Güven, M. (2004). Aile işletmelerinde profesyonel yöneticiliğin önemi. *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul, 307-313.

Bakan, I., Tasliyan, M., Büyükbese, T., Yılmaz S., (2004). Aile İşletmelerinde Çalışanların Ücret Konusunda Düşünceleri ve Beklentileri: Bir Alan Çalışması, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, s.461-471.

Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand Love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1-16. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0339>.

Baykal, K. & Kovancı, A. (2008). Yönetici Ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3 (3), 21-38.

Bayramoğlu, G. (2021). *Aile İşletmelerinin Yönetimi ve Kurumsallaşması*. Ankara: Seçkin Kitabevi.

Berkup S. B (2014). —Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life, *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing*, 5 (19).

Beyaz, R. (2020). Z Kuşağı Tüketicilerin Kişilik Özellikleri Ve Bilinçli Tüketim Eğilimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi . *Gençlik Araştırmaları Dergisi* , 8 (22) , 51-75.

Bilgin, N. (2007). *Aile şirketleri kurumsallaşma eğilimleri Ankara kobi örneği*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.

Birley, S., NG, D., & Godfrey, A. (1999). The family and the business. *Long Range Planning*, 32(6), 598-608. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00076-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00076-X).

Bjuggren, P. O., & Sund, L. G. (2004). Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small and Medium Size Family Owned Businesses. *Family Business Review*, 14, 11 - 24. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00011.x>.

Boone, L.E. & Kurtz, D.L. (1987). *Management*, 3rd ed., New York: Random House.

Bozkurt, G. (2017). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Evresinde Nepotizm Etkisi*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Bozkurt, R. (2005). Aile işletmelerinde Yönetim Tarzları. *Anahtar Gazetesi*, s.14.

Bozkurt, R. (2000), Girişimci ve Rol Bilinci, *İş Fikirleri Dergisi*, 12.

Can, H. (2006). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Yayınevi.

Cansabuncu, D. (2019). *Bursa Şehrindeki Aile İşletmelerinin Aile Anayasasına Yönelik Bir Araştırma*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Chen, H. (2010). Advertising And Generational Identity: A Theretical Model. *American Academy of Advertising Conference Proceedings*, 132-140.

Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268–2294. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610967>.

Çatal, Ö. (2020). *Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğini Etkileyen Başarı Ve Başarısızlık Dinamikleri Üzerine Bir Araştırma: Isparta Ve Burdur Örneği*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Çolak, M. (2007). *Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma*. Basılmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.

Çürük, R. (2004). *Organizasyonlarda Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Liderlik Üzerine Bir Araştırma*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.

Dascher, P. E., & Jens, W. G. (1999). Executive Briefing: Family Business Succession Planning. *Business Horizons*, 42(5), 2.

Davis, A. J. (2019). “How three circles changed the way we understand family business” 16.11.2022 tarihinde <https://www.familybusinessmagazine.com/how-three-circles-changed-way-we-understand-family-business> adresinden erişildi.

Dişbudak, T. (2011). *Örgütlerde Çatışma Yönetimi: Bankacılık Sektöründe Kocaeli Örneği*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Doğan, N. (2010). *Aile İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Kütahya İli'nde Bir Uygulama*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Donnelley, R.G. (1964), The family bussiness. *Harward Business Review*, 42, 93-105.

Dökümbilek, F. (2010). *Aile Şirketlerinde Nepotizm Ve Bir Araştırma*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Dunemann, M. & Barrett, R. (2004). Family Business And Succession Planning A Review Of The Literature. *Family And Small Bush Iness Researc Unit*, 28.

Durukan, T. & Müftüoğlu, T. (2004). *Girişimcilik ve kobiler*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Elalınış, H. (2010). *Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Ankara İli İmalat Sanayi Örneği*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Elalınış, Ö. S. (2011). *Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları Bursa İli Örneği*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.

English A. R. (1958). *Financial problems of the family company*. London: Sweet & Maxwell.

Erdirençelebi, M. (2015). *Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın gerçekleşmesi ile surdrlebilirliğin sağlanmasında kuşaklararası farklılıklar*. Basılmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Erdoğmuş, N. (2007). *Aile işletmeleri: Yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi*. İstanbul: İgiad Yayınları.

Eren, E. (1989). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü.

Eren, E. (2001). *rgtsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Erkan, M. (2012). *Türk Ticaret Kanunu'nda Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim*. Bursa: Ekin Kitabevi.

Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.

Family Business School (2011). Family Business: The Oldest Family Businesses in The World, <https://www.familybusinessmagazine.com/worlds-oldest-family-companies>.

Fındıkçı, İ. (2014). *Aile şirketleri* (5.Basım). İstanbul: Alfa Yayınları.

Fındıkçı, İ. (2005). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Genç, N., & Karcıoğlu, F. (2004). Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve çözüm nerileri - Bir Uygulama. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, 40, 20-41. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. & Lansberg, I. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of Family Business. *Harvard Bussiness School Press*, 4, 5-7.

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

Günay, A. (2014). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma: Isparta İş Adamı Dernekleri Üyeleri üzerine bir inceleme*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Günel, R. (2005). *Aile İşletmelerinde Yönetiminin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma*. Basılmamış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana.

Güney, S. (2008). *Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar Kitabı*. Ankara: Siyasal Yayınları

Günver, B.A. (2002). *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları no:18.

Günver, B., A. (2006). *Aile İşletmeleri ve Gelecek Kuşak Bireylerin Eğitimi. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, 89-96. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Holland, P. G. & Boulton W. R. (1984). Balancing the family and the business in family business, *Business Horizons*.

Hulshoff, H. (2001). Family business in the Dutch SME sector, strategic study, definitions and characteristics. *EIM Business & Policy Research*, 10-11.

Hung, K. H., Gu, F., & Yim, C. K. (2007). A social institutional approach to identifying generation cohorts in China with a comparison with American consumers. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 836-853. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400288>.

Jaffle, D.T. (1990). *Working With The Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for a Successful Family Business*. Berkeley: Conari Press.

Kalkan V, D. (2006). *Aile İşletmelerinde Süreklilik Yönetimi*. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30, 71-87.

Kaplan, B. T., & Çarıkçı, İ. H. (2018). İş Dünyasında Jenerasyonlar: X, Y ve Z Jenerasyonları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 04 (01), 25-32.

Karaca, S. (2022). *Aile İşletmelerinde 2. Ve 3. Kuşakların Gelecek Beklentileri Üzerine Bir Araştırma*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.

Karataş, M. (2019). *Girişimcilik Ve Aile Şirketlerinde İkinci Neslin Yetiştirilmesi*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Karavardar, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 157-179.

Kayacan, E. (2016). *X Ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması*. Basılmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Kaye, K. (1996), When the Family Business Is a Sickness, *Family Business Review*, 9 (4), 347–368. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00347.x>.

Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.

Keser, S. N. (2018). *Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Çabalarında Kuşaklar Arası Çatışmanın Rolü*. Basılmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.

Kırım, A. (2003). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Koçel, T. (2010). *4. Aile işletmeleri kongre kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.

Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Köse, A., & Dertli, E., & Başak, S., & Şenturan, Ş. (2016). X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme. *Business and Economics Research Journal*, 7, 171-171. <https://doi.org/10.20409/berj.2016321815>.

Köse. M. (2010). *Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.

Kösehan, A. (2005). *Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76. <https://10.1097/00126450-200019010-00011>.

Kuran, E. (2013). “Yaşasın Y Kuşağı”. 16.11.2022 tarihinde <http://www.hurriyet.com.tr/yasasin-y-kusagi-23465715> adresinden erişildi.

Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2004). When generations collide: how to solve the generational puzzle at work. In *The Management Forum Series*, 1-5.

Lee, J. (1996). Culture and Management-A Study of Small Chinese Family Business in Singapore. *Journal of Small Business Management* , 34 (3), 63-68.

Levickaite, R. (2010). Generations x, y, z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). *Limes Cultural Regionalistics*, 3, 170-183. <https://doi.org/10.3846/limes.2010.17>.

Levinson, H. (1971). Conflicts That Plague Family Businesses. *Harvard Business Review*, 1-9.

Litz, R. (1997). The family firm's exclusion from business school research: explaining the void; addressing the opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(3), 55-71. <https://doi.org/10.1177/104225879702100304>.

Lyman, A. (1991). Customer service: Does family ownership make a difference?, *Family Business Review*, 4 (3), 303-324.

Mannheim, K. (1970). The problem of generations. *Psychoanalytic review*, 57(3), 378-404.

Meşe, B. (2005). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması*. Basılmamış yüksek lisans tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Kocaeli.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R., & Cannella, A. (2007). Are Family Firms Really Superior Performers?. *Journal of Corporate Finance*, 13, 829-858. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004>.

Milliyet Gazetesi, (2012). 40 Aile Şirketi TAİDER'i Kurdu, <http://www.milliyet.com.tr/ekonomi/40-aile-sirketi-taideri-kurdu-1615612>.

Morris, M.H., Williams, R.W. & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2 (3), 68-81. <https://doi.org/10.1108/13552559610153261>.

Nakipoğlu, N. (2015). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri: İtalyan-Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. Basılmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.

Neubauer, F. & Lank, A. (1998). The family business. *Its governance for sustainability*. New York: Macmillan Press.

Özel, M. (1996). *Kamu Örgütlerinde Çatışma ve Verimliliğe Etkisi*, Basılmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Özkan, S. (2003). *21. Yüzyıl Yönetim Yaklaşımları Çerçevesinde Mühendislik Kökenli Yöneticiler İçin Eğitim ve Gelişim İhtiyaçları*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Öztürk, A. (1998). *Küreselleşen Dünyada Yöneticilik*. Adana: Nobel Kitabevi.

Pazarcık, O. (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi. *1.Aile İşletmeleri Kongre Bildiri Kitabı*, 40, 33-42. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Peter, L. (1994). *Family Busines 2nd Edition*. Great Britain: Stoy Hayward.

Pieper, T. M., & Klein, S. B. (2007). The bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms. *Family Business Review*, 20, 301-319. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00101.x>.

Poutziouris, P. Z., Smyrniotis, K. X., & Klein, S. B. (Eds.). (2006). *Handbook of research on family business*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. Retrieved Dec 10, 2022. <https://doi.org/10.4337/9781847204394>.

Recepoğlu, S. N. (2021). *Örgütsel Çatışma Ve Yönetiminin İş Performansına Etkisi: Ankara İli Konaklama İşletmeleri Örneği*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Bartın Üniversitesi, Bartın.

Reeves, T. C., & Oh, E. G. (2008). Generation Differences. *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, 296.

Rosenblatt, P. C., De Mik, L., Anderson, R. M. & Johnson, P. (1985). *The Family in Business*. California: Jossey-Bass Publishers.

Sarpkaya, R. (2002). Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 31, 414-429.

Schewe, C. D., & Meredith, G. (2004). Segmenting Global Markets by Generational Cohorts: Determining Motivations by Age. *Journal of Consumer Behaviour*, 4(1), 51-63. <https://doi.org/10.1002/cb.157>.

Shanker, M.C. & Astrachan, J.H. (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy—A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9, 107-123. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x>.

Solmuş, T. (2001). Örgütlerde Kişiler arası-Gruplar arası Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi. *Türk Psikoloji Bülteni*, Sayı 20, 40-49.

Sökmen, A., & Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 1-19.

Sönmez, A. & Toksoy, A. (2011). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği. *Maliye ve Finans Yazıları*, 92, 51-90.

Sönmez, Y. (2019). *Aile Şirketlerinde Kazananlar Kaybedenler*. İstanbul: AZ Kitap.

Şimşek, M. (2002). *Ekonominin Lokomotifi Kobilerin Olmazsa Olmazları*. İstanbul: Alfa yayınları.

Şimşek, Ş. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset

Taşkır, H., & Şimşek, B. T. (2008). Ayvalık yöresinde yaşam biçimi olan zeytin üreticiliğinin kurumsallaşma süreçleri getirisi olarak zeytinciliğin markalaşması ve örnek uygulamaları. 3. *Aile işletmeleri bildiriler kitabı*, İstanbul, 205-211.

Tekatan, İ. (2016). *Aile İşletmelerinde Nesiller arası liderlik çatışması ve nesiller arası yönetim devri*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Yaşar Üniversitesi, İzmir.

Tekin, H. (2006). Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme. *Sosyoloji dergisi*, 3(13), 101-116.

Tikici, M., & Uluyol O. (2006). Aile işletmelerinin gelecek kuşağa devrinde karşılaşılan liderlik sorunlarının aşılmasında “Lider-Yönetici” önerisi. 2. *Aile işletmeleri kongresi*, İstanbul, 459-468.

Tükek, E. (2017). *X Ve Y Kuşaklarının İşveren Markası Ve Örgüt İçi İletişimine Yönelik Algıları: Aile İşletmesi Örneği*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.

Türkiye Aile İşletmeleri Derneği, (2019). TAİDER Hakkında, <https://www.taider.org.tr/taider.aspx>.

Uysal, İ. (2004). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama*, Basılmamış uzmanlık yeterlilik tezi, TCMB, Ankara.

Yağız, S. N. F. (2021). *Çok Kuşaklı Aile İşletmelerinde Yaşanan Çatışmaların Kurumsal Mantıklar Çerçevesinde Analizi*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Yakupogulları, C. (2001). *Aile şirketlerinde çatışma ve çözüm yolları, Erzurum aile şirketlerinde bir uygulama*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Yalçın, A., & R. Günel. (2004). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, 40, 72-79. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.

Yazıcı, A. (2018). *Türkiye'deki Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Ve Vekalet Teorisi Sorunsalı: İzmir İli Demir Çelik Sektörüne İlişkin Bir Uygulama*. Basılmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Okan Üniversitesi, İstanbul.

Yazıcıoğlu, İ. (2008). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma. *Pusula Dergisi*, 2, 42-43.

Yelman, A. E. (2019). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya Bakışında Kültürel Yapının Etkisi: Edirne Örneği*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.

Yetkin, M. (2020). *Aile İşletmelerinin Kuşaklararası Devri: Kırklareli'nde Kurucu Ve Vârisler Üzerine Bir Araştırma*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Kırklareli Üniversitesi, Kırklareli.

Yıldız, A. (2008). *Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya'da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Ward, J.L. (1987). *Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. New York: Palgrave Macmillan.

Ward, J.L. (2011). *Ensuring Family Interest in Leading the Business*. In: *Keeping the Family Business Healthy*. A Family Business Publication. Palgrave Macmillan, New York. https://doi.org/10.1057/9780230116122_3.

Wey Smola, K & Sutton, CD. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>.

Whiteside, M. F., Craig, E. A. & Ward. J.L (1993). How families work together. *A Family Business Publication*.

Zengin, A. (2009). *Örgütlerde Yaşanan Çatışmaların Algılanan Nedenleri ve Başa Çıkma Tarzları: Antalya İli Tarım Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerde Bir Araştırma*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

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

Ek-1. Mülakat Soruları

İşletme ve Bireylerle İlgili Şahsi Sorular

1. Yaş
2. Eğitim durumu
3. İşletmenin faaliyet yılı
4. Sorunun muhatabı kişinin işletmedeki faaliyet yılı
5. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör

Her iki kuşak tarafından cevaplanacak sorular

Soru1:Sizi çalışma hayatında ve bu işletme için en çok motive eden şeyler nelerdir?

Soru2:Diğer kuşaktan kişi sizi motive edecek davranışları sergileyebiliyor mu? Bu bağlamda çalışma ortamında birbirinizden beklentileriniz nedir?

Soru3:İki kuşak arasındaki en bariz farklar nelerdir? Onlarda değiştirmek isteyeceğiniz özellikler var mıdır?

Soru4:Sizce kuşak çatışmasının aile işletmesine ve aile yapısına olan etkileri nelerdir? Bu çatışmaları en aza indirebilmek için neler yapılabilir önerileriniz nedir?

Soru5:Sizce sonraki kuşağı, işletmenin devamlılığını ve nesiller boyu aktarımını sağlamak açısından yönetimi devralmaya özendirmek için neler yapılabilir? Ne tür davranışlar onun işletmeye olan ilgisini arttırabilir?

Soru6:İşletmede kuşaklararası herhangi bir görev dağılımı var mıdır? Birbirinizin yetki alanlarına müdahale ediyor musunuz? Sonuçları neler oluyor? Çatışmalar yaşanıyor mu?

Soru7:İş hayatında yaşanan sorunlar aile ortamına taşınıyor mu? Bunun işletmede ve aile ortamında meydana getirdiği sorunlar nasıl çözümleniyor?

Soru8:İşletmede alınacak kararlarda fikirler aynı doğrultuda mı oluyor yoksa genelde bir çatışma mı söz konusu oluyor?

Soru9:Diğer kuşakla yaşadığınız temel çatışmaları ve sorunları örneklerle belirtebilir misiniz?

Sonradan gelen kuşağın cevaplandıracağı sorular

Soru10: Bu işletme sadece sizin yönetiminizde olsaydı neleri değiştirdiniz?

Soru11: Sizden sonra gelecek nesille çalışmak ister misiniz? Yoksa onu başka sektörde veya meslek dalında farklı kariyer hedefler doğrultusunda mı yönlendirmek istersiniz?

Soru12: Yeni kuşaktan kişinin kariyer beklentileri ve hedefleri nasıldı? Aile işletmesinde çalışmak beklentilerini karşılamada yeterli oldu mu? Şuan ki aklıyla geçmişte bir şansı daha olsa yine aile işletmesinde çalışmayı seçer miydi yoksa kendi kariyerini yaratabileceği başka bir yol mu izledi?

Soru13: Eğitim hayatınızda ya da şuandaki kariyerinizde seçim yaparken aile baskınız veya zorlamaya yönelik herhangi bir davranış hissettiniz mi? Eğer hissettiyseniz örneklendirebilir misiniz?

Soru14: İşletmenin yönetimini üst kuşaktan devralmayı yani tek başınıza idareci olmayı istiyor musunuz? Yoksa sizden önceki kuşak işi bırakacağı zaman siz de mi bırakırsınız? Eğer devralmak istemezseniz bir çatışma durumu olacağını düşünüyor musunuz?

Soru15: Sizden önceki kuşağı örnek aldığınız yönler var mıdır?

Soru16: Sizden önceki kuşağın değiştirmesini isteyeceğiniz özellikler var mıdır?

Soru17: İşletmeye katmak istediğiniz yenilikler sonucu istekleriniz karşısında üst kuşak bireyden nasıl tepkiler alıyorsunuz? İstekleriniz yerine getiriliyor mu yoksa arka planda mı kalıyor?

Kurucu kuşağın cevaplandıracağı sorular

Soru18: Sonraki kuşak yönetimi devralmak istemezse ona karşı tavrınız ve tepkiniz nasıl olur? Ayrıca işletmenin geleceğini nasıl planlarsınız ?

Soru19: Sonradan gelen kuşağın dinamikliği ve yapmak istediği yenilikleri nasıl karşılıyorsunuz? İşletme kültürünün sizin kurduğunuz dönemdeki gibi kalmasını mı istersiniz yoksa yeni kuşağın kattığı yenilikleri benimsemek mi istersiniz?

Soru20: İşletmeyle ilgili bir karar alınacağı zaman alt kuşaktan kişiye fikirleri soruluyor mu? Eğer sorulmuyorsa veya sorup da dikkate almıyorsanız bunun nedenleri nelerdir? Sorulmama nedeni çatışma ortamından kaçınmak olabilir mi?

Soru21:Alt kuşak bireyin performansından memnun değilseniz bunu ne şekilde dile getirirsiniz? Örneğin performansından memnun kalmadığınız bir çalışanı birkaç kez uyarmanıza rağmen düzelme olmadıysa işten çıkarırsınız. Fakat bu kişi çocuğunuz olursa ve uyarılarınıza rağmen performansı düzelmiyorsa ona ne şekilde yaptırım uygularsınız?

Soru22: Sonradan gelen kuşağı işletmeye dahil etmekte herhangi bir zorlama da bulundunuz mu yoksa kendi isteğiyle mi sizle çalışmaya başladı? Geçmişe dönme şansınız olsa tekrardan onu işletmeye dahil eder miydiniz yoksa hayatına başka bir yol seçmesini mi isterdiniz?

Soru23:Sonradan gelen kuşağın performansını ve motivasyonunu yükseltmek için neler yapıyorsunuz?

TURNİTİN RAPORU

Ali Berkay TAN 19316918011 savunma sonrası tez

ORJİNALLİK RAPORU

% 6	% 6	% 3	% 4
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	% 2
2	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi	<% 1
3	Submitted to Beykent Universitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
4	www.researchgate.net İnternet Kaynağı	<% 1
5	Submitted to Atilim University Öğrenci Ödevi	<% 1
6	acikerisim.sakarya.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
7	pdffox.com İnternet Kaynağı	<% 1
8	link.springer.com İnternet Kaynağı	<% 1
9	Submitted to Kocaeli Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1

10	katalog.ticaret.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
11	Submitted to Associatie K.U.Leuven Öğrenci Ödevi	<% 1
12	core.ac.uk İnternet Kaynağı	<% 1
13	ejournal.unitomo.ac.id İnternet Kaynağı	<% 1
14	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	<% 1
15	Submitted to University of Wales Institute, Cardiff Öğrenci Ödevi	<% 1
16	repository.uph.edu İnternet Kaynağı	<% 1
17	Submitted to Trakya University Öğrenci Ödevi	<% 1
18	repositorium.uminho.pt İnternet Kaynağı	<% 1
19	9lib.net İnternet Kaynağı	<% 1
20	adudspace.adu.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1

21	dspace.trakya.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
22	acikerisim.karatay.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
23	kongre.akademikiletisim.com İnternet Kaynağı	<% 1
24	Submitted to Ege Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
25	acikerisim.pau.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
26	library.cu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
27	www.isarder.org İnternet Kaynağı	<% 1
28	tez.sdu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
29	Submitted to Hasan Kalyoncu Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
30	Submitted to Istanbul Kultur University Öğrenci Ödevi	<% 1
31	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	<% 1
32	vital.seals.ac.za:8080 İnternet Kaynağı	<% 1

33	fb.riss.kr İnternet Kaynağı	<% 1
34	Submitted to Istanbul Bilgi University Öğrenci Ödevi	<% 1
35	www.emrbi.org İnternet Kaynağı	<% 1
36	www.isfaw2019.isfaw.org İnternet Kaynağı	<% 1
37	acikerisim.kirklareli.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
38	www.emissc.org İnternet Kaynağı	<% 1
39	www.icmis.net İnternet Kaynağı	<% 1
40	Entrepreneurship in the Balkans, 2013. Yayın	<% 1
41	acikerisim.erbakan.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
42	docplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	<% 1
43	turizm.subu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
44	www.cefip.be İnternet Kaynağı	<% 1

45	www.phdernegi.org İnternet Kaynağı	<%1
46	www.wiwi.uni-siegen.de İnternet Kaynağı	<%1
47	www.yumpu.com İnternet Kaynağı	<%1
48	"Financial Strategies in Competitive Markets", Springer Science and Business Media LLC, 2021 Yayın	<%1
49	kar.kent.ac.uk İnternet Kaynağı	<%1
50	www.toros.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı: Ali Berkay TAN

Öğrenim Durumu:

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	İşletme	Gazi Üniversitesi	2018
Yüksek Lisans	İşletme	Atılım Üniversitesi	2023

İş Deneyimi:

Çalıştığı Yer	Görev	Yıl
ABT MEDYA LTD. ŞTİ.	Yönetici	2021-Devam.

Yabancı Diller: İngilizce

Yayınlar:

Tarih: 03.01.2023