

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAK ÇATIŞMASININDAN KAYNAKLANAN
YÖNETİM SORUNLARININ ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL BAĞLILIĞINA VE İŞ
PERFORMANSINA ETKİSİ: KIRKLARELİ' NDE YAPILAN NİTEL BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ESRA TİMUR

1900003995

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Temmuz 2025

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAK ÇATIŞMASININDAN KAYNAKLANAN
YÖNETİM SORUNLARININ ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL BAĞLILIĞINA VE İŞ
PERFORMANSINA ETKİSİ: KIRKLARELİ' NDE YAPILAN NİTEL BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Esra TİMUR

1900003995

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa BEKMEZCİ

Dr. Öğr. Üyesi Ömer GİZLİER

TEMMUZ, 2025

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez araştırmanın başından sonuna kadar geçen sürede tezimin tamamlanması için her konuda rehberlik eden, hoşgörüsünü ve samimiyetini benden esirgemeyen Prof. Dr. Mahmut PAKSOY'a,

Görüş ve önerileriyle bana sürekli destek olan çok değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Mustafa BEKMEZCİ'ye

Sevgili annem Bahar TİMUR, babam Yılmaz TİMUR'a ve kardeşim Eda TİMUR'a, bana karşı hissettirdikleri güven duygusu, sevgileri ve sabırları için,

Aynı zamanda her zaman yanımda olan ve desteklerini benden esirgemeyen dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ESRA TİMUR

Temmuz, 2025

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	x
ÖZET	xi
ABSTRACT.....	xii
GİRİŞ.....	1
1. AİLE İŞLETMELERİNDE KURAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.1. Aile İşletmeleri Tanımı ve Özellikleri	3
1.1.1. Aile işletmelerinin Tanımı	3
1.1.2. Aile işletmelerinin Özellikleri	5
1.2. Aile İşletmelerinin Yapısal Yönü	6
1.2.1. Üç Daire Modeli	6
1.2.2. Aile İşletmelerinde Yönetim Yapısının Evrimi	7
1.3. Aile İşletmelerinin Ülkemizdeki Yeri ve Önemi	9
1.4. Aile İşletmelerinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları	9
BÖLÜM II	13
2. AİLE İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMA	13
2.1. Örgütsel Çatışma Kavramı	13
2.2. Aile İşletmelerinde Çatışma Kavramı.....	15
2.3. Aile İşletmelerinde Çatışmanın Nedenleri	15
2.3.1. Rol Çatışması.....	16
2.3.2. Mülkiyet, Miras ve Finansal Çıkarlar.....	16
2.3.3. Akraba Ayrımcılığı	17
2.3.5. Nesiller Arasındaki Farklılıklar	18
2.3.6. Artan Hissedar Sayısı	18

2.3.7.	Yetki Dağılımı	18
2.3.8.	Güç Savaşı.....	19
2.4.	Aile İşletmelerinde Çatışma Alanları.....	19
2.4.1.	Yöneticiden Kaynaklanan Çatışmalar	19
2.4.2.	Yönetici ve Çocukları Arasında Yaşanan Çatışmalar	20
2.4.3.	Yeni ve Eski Kuşak Arasındaki Görüş Ayrılıkları.....	21
2.4.4.	Kuzenlerin Neden Olduğu Çatışmalar	22
2.4.5.	Kardeşler Arasındaki Çatışmalar	23
2.5.	Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları	24
2.5.1.	Planlama Sorunları	25
2.5.2.	Örgütlenme Sorunları	25
2.5.3.	Koordinasyon Sorunları.....	26
2.5.4.	Yürütme Sorunları	26
2.5.5.	Denetleme Sorunları	27
BÖLÜM III		29
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ PERFORMASI		29
3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMI VE ÖNEMİ.....		29
3.1. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar (Üç Bileşenli Bağlılık Modeli)		31
3.1.1.	Duygusal Bağlılık	32
3.1.2.	Devam Bağlılığı	33
3.1.3.	Normatif Bağlılık	34
3.2.	İş Performansı Tanımı.....	35
3.3.	İş Performansının Önemi	37
3.4.	İş Performansının Üstünlükleri ve Zayıflıkları	38
3.5.	İş Performansının Boyutları.....	39

3.5.1.	Görev Performansı	40
3.5.2.	Bağlamsal Performans	41
3.6.	İş Performansını Etkileyen Faktörler	41
3.6.1.	Örgütsel Faktörler	42
3.6.2.	Çevresel Faktörler	43
3.6.3.	Kişisel Faktörler	43
3.7.	Çatışma ve İş Performansı	44
BÖLÜM IV		46
4.	YÖNTEM	46
4.1.	Araştırma Deseni	46
4.2.	Katılımcılar	46
4.3.	Veri Toplama Araçları	47
4.4.	Veri Toplama Süreci	47
4.5.	Veri Analizi	47
4.6.	Geçerlik ve Güvenirlik	48
4.7.	Bulgular	50
4.7.1.	Kuşak Arası Çatışmaların Doğası ve Yönetimsel Süreçlere Etkileri ...	50
4.7.1.1.	Çatışma Kaynakları ve Dinamikleri	51
4.7.1.1.1.	Aile Üyelerinin Yönetimde Olması	51
4.7.1.1.2.	Kuşak Sayısı ve Türleri (Baba-Oğul, Amca-Yeğen)	52
4.7.1.1.3.	Fikir Ayrılıkları (Yönetim Şekli, Yenilik, İş Yapış Biçimi, Teknoloji Kullanımı ve Harcamalar)	53
4.7.1.1.4.	Hiyerarşi Eksikliği ve Yetki Karmaşası	54
4.7.1.1.5.	Değer ve Beklenti Farklılıkları	55
4.7.1.2.	Karar Alma ve Planlama Süreçlerine Etkileri	56
4.7.1.2.1.	Karar Alma Süreçlerinde Yavaşlama/Gecikme	56

4.7.1.2.2.	Çalışan Fikirlerinin Dikkate Alınmaması/Danışılmaması.....	57
4.7.1.2.3.	Sürekli Değişen Planlar/Talimatlar ve Sonuçları	58
4.7.1.2.4.	Yetkili Belirsizliği	60
4.7.1.3.	İş Süreçleri ve Performansa Doğrudan Etkileri	61
4.7.1.3.1.	İşlerin Aksaması/Gecikmesi/Tekrarlanması.....	61
4.7.1.3.2.	Görevlerin Net Anlaşılamaması/Görev Tanımının Dışına Çıkma.....	62
4.7.1.3.3.	Hataların Artması	63
4.7.1.3.4.	Satış Performansının Etkilenmesi.....	65
4.7.2.	Performansa Etki	65
4.7.2.1.	Görevleri Yerine Getirememe	65
4.7.2.2.	İşin Gecikmesi/Tekrarlanması	67
4.7.2.3.	Hata Yapma İhtimali	68
4.7.2.4.	Motivasyon Düşüşü	69
4.7.2.5.	Odaklanma Sorunu	70
4.7.2.6.	Gönüllü Katkılarda Azalma.....	71
4.7.2.7.	İşten Soğuma	72
4.7.3.	Duygusal Bağlılık	74
4.7.3.1.	Aidiyet Hissi	74
4.7.3.2.	Alışkanlık	75
4.7.3.3.	İşini Sevme	76
4.7.3.4.	Gelişim Fırsatı.....	77
4.7.3.5.	Değer Görme İhtiyacı	78
4.7.3.6.	Çatışmanın Bağlılığı Zayıflatması.....	79

4.7.3.7.	Bağlılığın Koruyucu Etkisi.....	80
4.7.3.8.	Ekip Arkadaşları ile İlişki	81
4.7.4.	Çözüm ve Uyum.....	83
4.7.4.1.	Uyumlu Ortamın Faydaları	83
4.7.4.2.	Netlik ve İletişim İhtiyacı	84
4.7.4.3.	Profesyonellik İhtiyacı	86
4.7.4.4.	Kişisel Çözüm Yolları	87
4.8.	SONUÇ VE TARTIŞMA	90
	KAYNAKÇA	95
	EKLER	103
	EK 1: ODAK GRUP GÖRÜŞME SORULARI	103
	EK 2: ODAK GRUP GÖRÜŞMELERİ	103
	ODAK GRUP GÖRÜŞMESİ 1. GRUP	103
	ODAK GRUP GÖRÜŞMESİ 2. GRUP	116

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Aile İşletmelerinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları.....	12
Tablo 2: Eski ve Yeni Nesil Görüş Farklılıkları.....	22
Tablo 3: İş Performansı Tanımları.....	36
Tablo 4: Performansı Etkileyen Faktörler.....	42
Tablo 5: Tema ve Kategoriler.....	50
Tablo 6: Tema ve Kodların Açıklamaları.....	89



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Aile ve İş Sistemi.....	5
Şekil 2: Üç Daire Modeli.....	6
Şekil 3: Farklı Boyutlu Evrim ve Aile Şirketleri.....	8
Şekil 4: Aile ve İşletme Sistemlerinin Kesişimi.....	24
Şekil 5: Üç Bileşenli Bağlılık Modeli	32



Enstitüsü : İşletme Anabilim
Dalı : İşletme
Programı : İşletme Tezli
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Mahmut PAKSOY
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Temmuz 2025

ÖZET

AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAK ÇATIŞMASININDAN KAYNAKLANAN YÖNETİM SORUNLARININ ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL BAĞLILIĞINA VE İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: KIRKLARELİ' NDE YAPILAN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Esra Timur

Bireylerin örgütsel yaşamda sergilediği davranışlar, yalnızca bireysel tercihlerin değil, aynı zamanda örgüt yapısı içinde karşılaştıkları koşulların ve yönetsel süreçlerin bir yansımasıdır. Aile işletmeleri gibi iş ve aile değerlerinin iç içe geçtiği yapılarda, kuşaklar arası farklılıklar işletme yönetiminde çeşitli çatışmalara neden olabilmektedir. Bu çatışmalar; özellikle karar alma, planlama, örgütleme, yürütme ve denetim gibi temel yönetim işlevlerinde sorunlara yol açmakta ve çalışanların iş performanslarını doğrudan etkilemektedir.

Bu araştırma, aile işletmelerinde yaşanan kuşak çatışmalarından kaynaklanan yönetim sorunlarının çalışanların görevsel ve bağlamsal performansı üzerindeki etkisini incelemektedir. Aynı zamanda bu ilişkide duygusal bağlılık düzeyinin nasıl bir yönlendirici etkisini anlamaya yönelik özgün ve değerli bir katkı sunmayı amaçlamaktadır. Araştırma, Kırklareli ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleriyle yapılan nitel veri toplama sürecine dayanmakta; elde edilen bulgular doğrultusunda kuşaklar arası uyumun ve yönetim süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik çözüm önerileri sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Kuşak Çatışması, Yönetim Sorunları, Duygusal Bağlılık, İş Performansı, Görevsel Performans, Bağlamsal Performans.

Institute: Department of Business
Department: Business
Program: Master's with Thesis
Thesis Advisor: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY
Type and Date of Thesis: Master's Thesis – July 2025

ABSTRACT

THE IMPACT OF MANAGEMENT PROBLEMS CAUSED BY GENERATIONAL CONFLICTS IN FAMILY BUSINESSES ON EMPLOYEES' EMOTIONAL COMMITMENT AND JOB PERFORMANCE: A QUALITATIVE STUDY IN

KIRKLARELI

Esra Timur

The behaviors exhibited by individuals in organizational life are shaped not only by personal preferences but also by the structural conditions and managerial processes within the organization. In family businesses, where family and business values are closely intertwined, generational differences often lead to various managerial conflicts. These conflicts especially disrupt key management functions such as decision-making, planning, organizing, leading, and controlling, and directly affect employees' job performance.

This study investigates the impact of management problems arising from generational conflicts in family businesses on employees' task and contextual performance. At the same time, it aims to make a unique and valuable contribution by examining the mediating role of emotional commitment in this relationship. The research is based on qualitative data collected from family businesses operating in Kırklareli, Türkiye. Based on the findings, the study proposes practical recommendations for enhancing intergenerational harmony and improving management processes in family enterprises.

Keywords: Family Businesses, Generational Conflict, Management Problems, Emotional Commitment, Job Performance, Task Performance, Contextual Performance

GİRİŞ

İşletmelerin sürdürülebilirliği, yalnızca finansal başarıya değil, aynı zamanda doğru yönetim kararlarına ve sağlıklı örgütsel yapıya dayanmaktadır. Özellikle aile işletmeleri söz konusu olduğunda hem aile bağlarının hem de kurumsal işleyişin bir arada yürütülmesi, karar alma süreçlerini daha karmaşık ve çok boyutlu hâle getirmektedir (Akdemir vd., 2008). Aile üyeleri arasındaki rollerin iç içe geçmiş olması ve kuşaklar arasında değer farklılıklarının bulunması, işletme içi uyumu güçleştirmekte; bu durum çeşitli yönetim sorunlarını beraberinde getirmektedir.

Aile işletmelerinde farklı kuşakların birlikte çalışması; planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetleme gibi temel yönetim fonksiyonlarında çeşitli aksaklıkların yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu çatışmalar yalnızca yönetsel süreçleri değil, aynı zamanda çalışanların duygusal bağlılıklarını ve iş performanslarını da doğrudan etkileyebilmektedir (Fındıkçı, 2005). Özellikle genç ve yaşlı kuşaklar arasındaki fikir ayrılıkları, otorite algısı ve iletişim biçimindeki farklılıklar, işletme içindeki huzuru zedeleyerek çalışanlarda görev performansında ve bağlamsal katkılarda düşüşe yol açabilmektedir.

Kuşak çatışmalarından doğan yönetim sorunlarının çalışanlar üzerindeki etkisini değerlendirebilmek için yalnızca somut iş sonuçlarına değil, aynı zamanda çalışanların işletmeye olan duygusal bağlılık düzeylerine de bakmak gerekmektedir. Duygusal bağlılık; bireyin iş yerine aidiyet hissetmesi, kendisini değerli hissetmesi ve örgütsel hedeflerle özdeşleşmesi anlamına gelir (Meyer & Allen, 1991). Bu nedenle, duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, yaşanan yönetsel sorunlara karşı daha dirençli ve yapıcı bir tutum sergileyebilirken; bağlılığı zayıf olan çalışanlar, bu sorunlardan daha çok etkilenebilmektedir.

Aile işletmeleri için kuşaklar arası uyum, sadece iç huzurun değil, aynı zamanda rekabet gücünün ve uzun vadeli başarının da temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda, kuşak çatışmalarının neden olduğu yönetim sorunlarının çalışan performansı üzerindeki etkilerini anlamak ve bu süreçte duygusal bağlılığın nasıl bir dengeleyici rol üstlendiğini analiz etmek hem teorik hem de uygulamalı anlamda önemli katkılar sunacaktır.

Bu doğrultuda yürütülen bu çalışmanın temel amacı, aile işletmelerinde kuşak çatışmalarından kaynaklanan yönetim sorunlarının çalışanların iş performansı üzerindeki etkisini incelemek ve bu süreçte duygusal bağlılık etkileyici konumunu

ortaya koymaktır. Araştırmada hem görevsel performans hem de bağlamsal performans boyutları dikkate alınarak, yönetim sorunlarının çok boyutlu etkileri analiz edilmiştir. Aynı zamanda çalışanların örgüte yönelik duygusal bağlılık düzeylerinin bu olumsuz etkileri ne ölçüde dengeleyebildiği incelenmiştir.

Bu çalışma, Kırklareli ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri özelinde yürütülmüş nitel bir araştırmaya dayanmaktadır. Araştırmada yer alan 12 katılımcıların seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır ve veriler yarı yapılandırılmış odak grup görüşmeleri ile toplanmıştır. Nitel yaklaşımlarından fenomenolojik desen aracılığıyla bulgular, kuşaklar arası çatışmaların doğası, bu çatışmaların yönetim süreçlerine etkisi ve çalışanlar üzerindeki yansımaları detaylı biçimde analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, aile işletmelerinde kuşaklar arası uyumu güçlendirmeye ve yönetim süreçlerini iyileştirmeye yönelik öneriler sunulmuştur.

Bu çalışma kapsamında birtakım sayıtlar dikkate alınmıştır. Öncelikle çalışmaya katılan odak grup katılımcılarının araştırma sorularını doğru anladıkları ve samimi yanıtlar verdikleri varsayılmıştır. Görüşme soruları, uzman görüşleri doğrultusunda geliştirilmiş olup, araştırmanın amacı ile uyumlu ve yeterli içerikte olduğu kabul edilmiştir. Katılımcıların görüşlerinin ise araştırma kapsamında temsili bilgi sunduğu varsayımı yapılmıştır.

Çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma yalnızca Kırklareli ilinde faaliyet gösteren belirli sayıda aile işletmesini kapsamaktadır. Veriler sadece odak grup görüşmeleri aracılığıyla toplanmış olup, anket veya bireysel mülakat gibi farklı veri toplama yöntemleri bu çalışmaya dahil edilmemiştir. Bu nedenle elde edilen bulgular, yalnızca çalışmaya katılan işletme ve çalışanların deneyimlerine dayalıdır ve genellenebilirlik açısından sınırlılık taşımaktadır.

BÖLÜM I

1. AİLE İŞLETMELERİNDE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Aile İşletmeleri Tanımı ve Özellikleri

1.1.1. Aile işletmelerinin Tanımı

İşletmeler; topluma katkı sağlamak, tüketici ihtiyaçlarını karşılamak, kâr elde etmek, istihdam yaratmak, büyüme ve gelişmeyi sağlamak gibi hedeflerini yerine getirebilmek için üretim unsurlarını (emek, sermaye, teknoloji, finansman, insan kaynakları, doğal kaynaklar) belirli bir yönetim anlayışı temelinde yapılandırılmış örgütsel sistemler olarak tanımlanmaktadır (Akdemir vd., 2008).

İşletmeler; faaliyet gösterdikleri sektör, sahiplik yapısı, üretim konusu ve ölçek gibi çeşitli kriterlerle sınıflanabilir. Aile işletmelerinde genellikle büyüklüğüne göre sınıflandırıldığında küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) sınıfında yer almaktadır. Çok uluslu büyük işletmelerden farklı olarak, aile işletmeleri daha çok bölgesel veya yerel faaliyet gösterir ve sınırlı kaynaklara sahiptirler. Bu nedenle, KOBİ statüsünde değerlendirilmektedir. (Develi, 2008).

Aile kavramı; bireyler arası ilişkiler, ortaklık, dayanışma ve duygusal bağlar gibi aile yaşamına özgü temel unsurları içerir. Buna karşılık işletme; duygudan ziyade rasyonel düşünceye, ilişkilerden ziyade sonuçlara, birlik ve beraberlikten ziyade rekabete odaklanır. Bu iki yapının birbiriyle etkileşimi sonuncu bütünleşik bir yapı ortaya çıkar (Ateş, 2003).

Literatürde aile işletmesi kavramına dair farklı tanımlamalar yer almaktadır:

Handler'a göre aile işletmeleri, hisselerin büyük bir kısmının ya da tamamının denetiminin ailenin elinde bulunduğu işletme türü olarak tanımlanmaktadır (Uluyol, 2004).

Donnelley'e göre aile işletmeleri, en az iki kuşaktır aileye ait olan ve aile ile işletme arasındaki menfaat birlikteliğinin şirket politikalarının da yansıdığı yapılardır (Yıldız, 2006).

Bary, aile işletmelerini yönetsel denetim ve kâr paylaşımının aile üyeleri tarafından yürütüldüğü yapılar olarak tanımlamaktadır (Nakipoğlu, 2005).

Cox, aile işletmelerini birçok aile bireyinin işletmeye sermaye yatırımı yaptığı ve işletmenin faaliyetleri ile yönetim kararlarına katılım sağlayan organizasyonlar olarak tanımlamaktadır (Güven vd., 2003).

Benght Karlöf'e göre ise aile şirketi, "ailenin servetini dağıtılmamak üzere kurulmuş şirket" biçimidir (Nakıpoğlu, 2015).

İlhami Fındıkçı' ya (2005) göre, "Temel görevleri varlığını, birliğini ve sürekliliğini korumak olan aile, çocuklarını en iyi biçimde yetiştirerek hem kendi geleceğini sağlama alır hem de toplum içindeki rolünü yerine getirir. Ailenin ekonomik olarak geçimini sürdürmesi, aile üyelerinde birbirini, genellikle babanın herhangi bir işle uğraşması ile olur. Bir aile üyesinin bireysel girişiyle başlayan ve geçim kaynağına dönüşen işin zamanla diğer aile bireylerinin de katılımıyla birlikte gelişmesi; aile işletmesinin temelini oluşturmaktır. Bu doğrultuda, aile işletmesi kavramının temelinde aile olgusunun yer aldığı görülmektedir."

Bu tanımlardan hareketle, bir işletmenin aile işletmesi olduğunu sergileyen belirgin unsurlar vardır (Develi, 2008; Bilgin, 2007; Ak, 2016):

- 1) Yönetim pozisyonunda bulunan aile bireylerinin çocukları, çoğunlukla işletmenin yönetim sürecine dahil olurlar.
- 2) Aile ilişkileri, işletmede kimin yönetim pozisyonu üstleneceğini belirlemede etkili olur.
- 3) Aile üyelerinin işletmedeki rolleri, aile içindeki konum ve ilişkilerini etkiler.
- 4) Aile bireyleri, işletmenin imajını ve bilinirliğini üzerinde doğrudan etkiye sahiptir.
- 5) Aile bireylerinin kültürel değerleri ve yaşam tarzı, işletmenin ürün/hizmet yapısını, yönetim anlayışını, işletme kültürünü ve müşteriyle kurulan ilişkiyi de önemli biçimde etkilemektedir.

Aile işletmelerinin diğer işletmelerden ayrılan birkaç yapısal özellikte farklılıkları vardır. Yapısal özellikteki farklılıkları şu biçimde ifade etmektedir (Karpuzoğlu, 2001);

- İşletme politikaları, aile çıkarlarına uygun olmaktadır.
- Aile mensuplarının toplumdaki konumu, işletmedeki konumlarını etkiler.
- İşletmelerin yönetimi birden fazla kişi tarafından sağlanır.
- Yöneticin çocukları, zaman içerisinde işletme yönetimine geçer.
- Personel seçiminde aile üyelerinde öncelik tanılır.
- Örgüt kültürü, aile değerleri ve inançları doğrultusunda şekillenir.

- Aile işletmeleri genellikle dışa kapalı bir yapı sergilemektedir; bu tür işletmeler, finansman ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla halka arz ya da dış kaynaklardan borçlanma yoluna gitmektense, aile üyelerinin maddi ve manevi desteğine başvurmayı tercih ederler.

Aile işletmelerine özgü bu özellikler, aile üyelerinin değerleri, inançlar, toplumsal statüsü, duygusal ilişkileri ve aile kültürü gibi öğeleri içerir. Bu öğeler, işletme politikasını etkilemektedir. Ancak bazı durumlarda aile kültürü ile işletme politikası arasında uyumsuzluk yaşanabilir. Bu nedenle aile içi düzenlemeler, genellikle “aile anayasası” aracılığıyla sınırlandırılmakta ve istikrar korumaya çalışmaktadır (Nakıpoğlu, 2015).

<u>Aile Sistemi</u>	<u>İşletme Sistemi</u>
Çocuk Yetiştirme	Kar elde etme
Gözetim insanlarının varlığı	Üreten insanların varlığı
Koşulsuz kabullenme	Performans beklentisi
Geniş otorite	Rollere bağlı otorite
Duygusal bağlar	Gerçekçi bağlar
Sonsuza dek sürecek kan bağı	Geçici ilişkiler
Biçimsel olmayan ilişkiler	Biçimsel ilişkiler
Geniş zaman çerçevesi	Sınırlı zaman çerçevesi

Şekil 1: Aile ve İş Sistemi (Fındıkçı, 2005)

1.1.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmelerinin diğer işletmelerinden farklı olarak kendilerine özel özellikleri vardır (Nakıpoğlu, 2015). Aile işletmelerinin ortak özellikleri şekilde sıralanabilir (Nakıpoğlu, 2015; Karpuzoğlu, 2001; Kaynar, 2023; Develi, 2008):

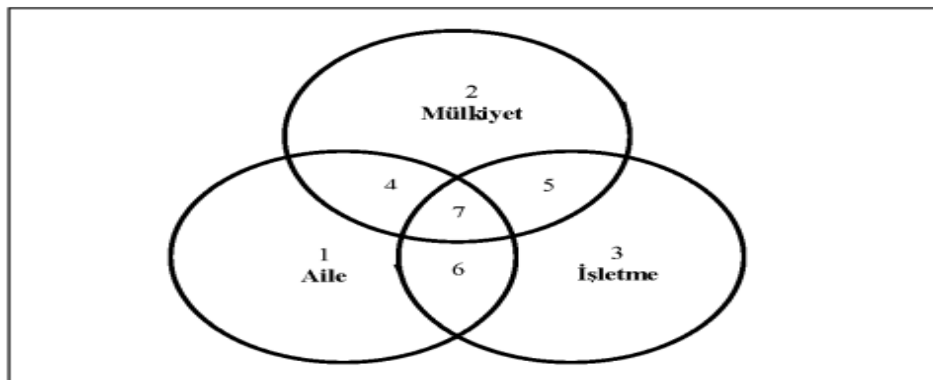
- Aile işletmelerinde, aile yapısından kaynaklanan duygusal bağların örgüt kültürünü etkilemektedir.
- Aile işletmelerinde işe alım kararları, çoğunlukla aile fertlerine öncelik verilmesi esasına dayanmaktadır.
- Aile işletmeleri, faaliyetlerini sürürken geleneksel değerlerden ve kültürel normlardan yoğun biçimde etkilenmektedir. Bu durum gayriresmî ilişkileri ön plana çıkarmasına neden olmaktadır.

- Aile bireyleri, işletme içerisinde genellikle üst yönetim kademelerinde yer almaktadır.
- Aile işletmeleri, finansal sıkıntılarla karşılaştıklarında dış kaynaklara borçlanmak yerine, aile üyelerinin sağladığı mali destekle bu sıkıntıyı aşmayı tercih etmektedir.
- Aile işletmelerinde kurucu kişi aynı zamanda işletme yöneticisi konumundadır. Kurucu aile bireyleri, yönetsel yetkilerini devretmeyi tercih etmemektedir.
- Aile işletmelerinde karar alma süreçleri, çoğunlukla işletmenin uzun vadeli çıkarları ve sürdürülebilirliğinden ziyade, aile üyelerinin bireysel beklenti ve menfaatlerine göre şekillenmektedir.
- Aile işletmeleri, kurumsal imaj ve aile soyadının itibarı konusunda oldukça hassas bir yaklaşım sergilemektedir.
- Geçmişe dayanan ailevi değerler ve manevi unsurlar, aile işletmelerinde hem etik ilkelerin hem de örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır.
- Aile işletmelerinde görevlerin dağılımında, çoğunlukla mesleki uzmanlık yerine, aile bireyleri aralarındaki güvene dayalı ilişkiler belirleyici olmaktadır.
- Aile işletmeleri, uzun vadeli planlamalardan ziyade genellikle kısa ve orta vadeli planlara odaklanmaktadır. Günlük süreçler içerisinde ortaya çıkan faaliyetler çoğu zaman doğaçlama kararlarla yürütülmekte ve yalnızca günü kurtarmaya yönelik çözümler bulunmaktadır. Ancak işletme büyüdükçe, karar alma süreçleri anlık tepkilerden uzaklaşarak daha rasyonel bir yapıya kavuşmaktadır.
- Aile işletmelerinde, yönetimin profesyonel düzeyde yürütülmesi genellikle zordur.

1.2. Aile İşletmelerinin Yapısal Yönü

1.2.1. Üç Daire Modeli

Aile işletmelerinde yaşanan çatışmaların temelinde yer alan rol karmaşasından ve farklı öncelik sıralamalarını anlamak amacıyla geliştirilen Üç Daire Modeli, aile işletmelerinin çok katmanlı yapısını analiz etmede önemli bir yaklaşım olarak değerlendirilir (Doğan & Yolaç, 2011).



Şekil 2: Üç Daire Modeli (Kırım, 2001)

Birbirine geçmiş üç temel unsurdan oluşan bu modelde; ilk daire aileyi, ikinci daire işletmeyi ve üçüncü daire ise mülkiyeti temsil etmektedir (Akıngüç Günver, 2002). Bu üç dairenin kesişimi, aile işletmelerinde özgü dört ek alan daha ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Toplamda 7 farklı alan vardır (Doğan & Yolaç, 2011).

Bu alanları şu şekilde tanımlanmaktadır (Akıngüç Günver, 2002):

1. Kişi yalnızca aile bireydir, işletmede çalışmaz ve mülkiyet üzerinde bir hakkı yoktur.
2. Kişi sadece mülkiyet yapısında söz hakkı vardır. Aile bireyi değildir ve işletmede çalışmaz.
3. Kişi işletmede görev alır, aile bireyi değildir ve mülkiyet yapısında bir payı yoktur.
4. Kişi aile bireyidir ve mülkiyet hakkı vardır; ancak işletme için görev almaz.
5. Kişi işletmede görev alır ve mülkiyet yapısında payı vardır; ancak aile üyesi değildir.
6. Kişi aile bireyidir ve işletme içinde görev alır; ancak mülkiyet üzerinde bir hakkı yoktur.
7. Kişi hem aile bireyidir hem işletmede görev alır hem de mülkiyet yapısında hakkı vardır.

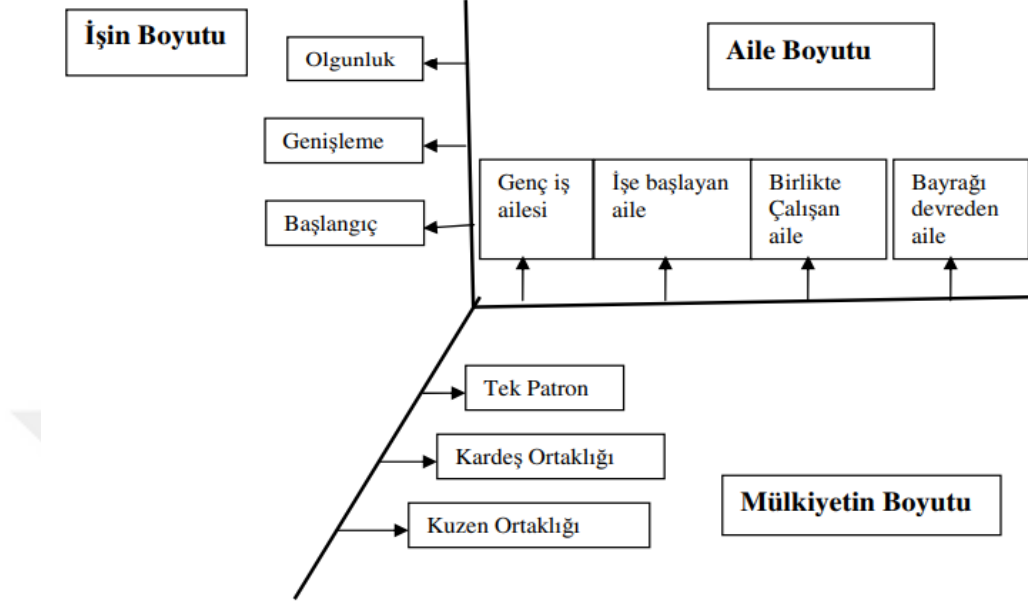
Farklı alanlarda yer alan bireylerin farklı rolleri, amaçları ve öncelikleri bulunmaktadır. Bu farklılıklar, aile işletmesinden duyulan beklentilerin çeşitlenmesine neden olmaktadır. Kişiler arası çatışmaların temelinde genellikle farklı beklenti ve önceliklere sahip bireyler yer almaktadır.

1.2.2. Aile İşletmelerinde Yönetim Yapısının Evrimi

Aile bütünlüğünü temel alan aile işletmeleri, belirli bir mülkiyet yapısı çerçevesinde kurulan ve yönetimi aile üyeleri tarafından üstlenilen yapılardır. Bu yapı, aile bireylerinin rollerinin tanımlanmasına ve organizasyonel yapının şekillenmesine katkı sağlamaktadır. Ancak aile işletme ilişkilerinin iç içe geçmiş olması, zaman zaman çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Fındıkçı, 2005).

Zamanla aile işletmelerinde mülkiyet yapısı, aile dinamikleri ve işletmenin yapısı çeşitli değişimlere uğramaktadır. Özellikle yeni neslin işletmeye dahil olmasıyla birlikte bu değişimler, çatışmaların meydana gelmesine neden olur. Bu dönüşüm sürecinde işletmenin sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi, kurumsallaşmış ve gerçekçi bir yapının oluşmasına bağlıdır (Kırım, 2001).

Bu bağlamda Üç Daire Model’inde yer alan aile, işletme ve mülkiyet boyutlarının zamanla geçirdiği değişimlere bütüncül bir yaklaşımla incelenmesi gerekmektedir.



Şekil 3: Farklı Boyutlu Evrim ve Aile Şirketleri (Ateş, 2005)

İş boyutu, doğrudan işletmenin stratejik yönetimi ile ilgilidir ve işletmenin büyüme, gelişme ve olgunlaşma süreçlerini kapsar (South, 1998). Bu süreçte, aile ilişkileri ve profesyonel yönetim dengesini sağlanması; işletmenin yönetim yapısının etkinliğini arttıracak kurumsal altyapının oluşması ve liderliğin sürekliliğinin sağlamak gibi kritik aşamalar ön plana çıkmaktadır (İpbüken, 2006).

Mülkiyetin boyutu, aile işletmelerinden zamanla kardeş ortaklığından kuzen ortaklığına doğru evrilir. Bu dönüşüm aile işletmeleri üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır (Ateş, 2005). Bu boyutunun temel hedefi; çıkar çatışmalarının önlenmek, mülkiyetin gelecek kuşaklara nasıl aktarılacağına belirlenmek ve mülkiyetin aile içerisinde korunmasını sağlamaktır.

Aile boyutu, aile işletmelerinde genellikle 4 aşamalı bir evrim süreci izler: genç iş ailesi, birbirine bağlı aile, birlikte çalışan aile ve bayrağı devreden aile. Bu yapı, aile işletmelerinde ilerleyen dönemlerde karşılabilecek sorunlara dair önemli bilgileri sunmaktadır (Karuserci, 2008).

Mülkiyet, iş ve aile boyutları; kuruluş aşamasından olgunluğa aşamasına doğru birlikte evrilmektedir. Ancak bu süreçte, aile birliğinin sürdürülebilirliği, aile büyükleri kültürel değerlerini ve deneyimlerini gelecek kuşaklara sağlıklı şekilde aktarabilmesine bağlıdır (İpbüken, 2006).

1.3. Aile İşletmelerinin Ülkemizdeki Yeri ve Önemi

Aile işletmeleri hem küresel ölçekte hem de Türkiye’de ekonomik sistem içerisinde önemli bir yere sahiptir. Günümüzde birçok ülke ekonomisinde işletmelerin büyük bir kısmı aile şirketleri oluşturmaktadır. Nitekim, her yıl Amerika’da yayımlanan Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerin yaklaşık %40’ının aile şirketi niteliği taşıdığı belirtilmektedir (Uluyol, 2004). En büyük 100 işletme arasında Fransa’da 26, İtalya’da 43 ve Almanya’da 17 tanesi aile işletmesi olarak faaliyet göstermektedir (Nakipoğlu, 2015). Küresel çapta yapılan araştırmalar, işletmelerin yaklaşık %80-90’ının aile şirketi olduğu tespit edilmiştir; ancak bu durum ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Türkiye ve ABD’deki şirketlerin yaklaşık %90’ı, İtalya’daki şirketlerin ise %99’u aile işletmelerine aittir. Ayrıca ABD’deki gayri safi milli hasılatın %50- 60’lık kısmının aile işletmeleri tarafından üretildiği tespit edilmiştir (Nakipoğlu, 2015). Bu verilere bakıldığında dünya genelinde aile şirketlerin büyük bir bölümü aile işletmelerinden oluştuğunu göstermektedir.

Aile işletmeleri; üretkenliği artırma, istihdam sağlama, girişimciliği destekleme ve yenilikçiliği teşvik etme gibi katkıları sayesinde hem ulusal hem de küresel ekonomik yapılar açısından önemli bir konuma sahiptir (Aydın, 2011). Aile işletmeleri yalnızca ekonomi değil, aynı zamanda toplumsal yaşamda da önemli rol üstlenmektedir. Özellikle bağımsız yapıya sahip aile işletmeleri, hızlı karar alma süreçlerindeki esneklikleri sayesinde ekonomik yapıya olumlu katkılar sunmaktadır (Özçelik, 2006).

1.4. Aile İşletmelerinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları

Dünya’daki ve Türkiye’deki şirketlerin aile şirketleri arasında belirli farklılıklar vardır. Bu farklılıklar, kimi zaman işletmelerin avantajları kimi zaman ise dezavantajları olarak değerlendirilmektedir (Develi, 2008).

Aile işletmelerinin, diğer işletmelere kıyasla daha hızlı büyüme ve gelişme gösterdiği gözlemlenmektedir. Ancak bu hızlı gelişime rağmen, varlıklarını diğer işletmelere göre daha kısa sürede sonlandırdıkları da dikkat çekmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönlerinin doğru analiz edilmesi, sürdürülebilirlik

açısından kritik öneme sahiptir (Akça, 2010). Aile işletmeleri birçok açıdan hem avantajları hem de dezavantajları vardır. Bu durumları özellikle finansal açıdan, yönetim açısından ve örgüt kültürü açısından olmak üzere üç farklı açıdan değerlendirebiliriz (Nakipoğlu, 2015).

Aile İşletmelerinin Üstünlükleri:

(Kaynar, 2023; Nakipoğlu, 2015; Akça, 2010; Çavuş, 2005; Aydın, 2010; Ateş, 2003; Develi, 2008; Akingüç Günver, 2002)

- Finansman genellikle öz kaynaklarından sağlanır, bu da dışa bağımlılığı azaltır.
- İşletmedeki yönetiminde sık sık değişiklikler yaşanmaması, çalışanlar ve müşteriler açısından işletmeye yönelik güven duygusunu artırır.
- Ailenin tanınan bir unvana sahip olması, sosyal çevrede ve iş dünyasında güvenilir bir imaj oluşturarak güçlü bir çevresel ağ sağlar.
- Kararlarının hızlı alınır ve uygulamaya etkin biçimde geçirilir.
- Aile üyeleri, işletmeyi koruma ve devam ettirme duygularıyla hareket ettikleri için işlerinde daha yüksek motivasyonla bağlıdırlar.
- Kârın dağıtılması yerine genellikle işletmenin büyümesi yönünde yeni yatırımlar yapılır.
- Aile üyelerinin benzer kültürel değerleri, ahlaki anlayışları ve hedefleri sayesinde aralarındaki iletişim ve uyum süreci daha kolay ve verimli olur.
- Aile bireyleri küçük yaşlardan itibaren işletme ortamında yetiştiklerinden, işletmeye adaptasyon süreçleri daha hızlıdır.
- Yöneticilerin uzun süreli ve istikrarlı bir şekilde görev yapmaları, aile işletmenin hedeflere ulaşma sürecini hızlandırır.
- Kurucu aile ile çalışanlar arasında kurulan güvene dayalı yakın ilişkiler, çalışanların örgütsel bağlılığını artırır ve kurumsal başarıya katkı sağlar.
- Çalışanların birbiriyle tanışık olması, iletişim düzeyini güçlendirir; bu durum iş birliğini ve motivasyonu olumlu yönde etkiler.

Aile İşletmelerinin Zayıflıkları:

(Develi, 2008; Nakipoğlu, 2015; Kaynar, 2023; Uluyol, 2004; Çavuş, 2005; Akça, 2010; Yakupoğulları, 2001)

- Aile işletmelerinde, aile üyeleri dışındaki akrabaların da görev alması; liyakate dayanmayan yetki ve sorumluluk atamaları nedeniyle kurumsal yapı üzerinde olumsuz etkiye yaratabilmektedir.

- Kuşaklar arasında ortaya çıkan değer, beklenti ve iletişim farklılıkları çatışmalara yol açmakta ve bu durum işletmenin ekonomik performansını olumsuz yönde etkilemektedir.
- Kan bağı bulunmayan profesyonel yöneticiler, aile içi karar alma süreçlerinde dışlanmış hissedebildikleri için verim ve moral düşüklüğü yaşayabilmektedirler.
- Aile içi çatışmalar ve bireysel çıkarlar, işletme faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini engelleyebilir.
- Gelecek kuşağın kendini kanıtlama çabası hem bireyler arasında gerilime hem de yönetsel dengesizliklerle neden olabilir.
- Aile işletmelerinde, “işe göre kişi” prensibi yerine “kişiye göre iş” anlayışının benimsenmesi, verimliliği düşürebilir.
- Yeniliğe kapalı bir sergileyen aile işletmeleri, teknolojik gelişmeleri yakalama konusunda yetersiz kalabilmektedir.
- Rol ve görev tanımlarındaki belirsizlik, yönetim süreçlerinin düzensiz ve verimsiz hale gelmesine yol açmaktadır.
- Gelecek nesilleri arasında yaşanan anlaşmazlık ve rekabet, işletme bütünlüğünü tehdit edebilir.
- Motivasyon eksikliği hem aile bireyleri hem de profesyonel çalışanlar arasında verimliliği azaltabilir.
- Aile bireylerinin borçlanmaya karşı temkinli yaklaşımı, yüksek risk içeren ancak yüksek kazanç sağlayabilecek yatırımlardan kaçınmalarına neden olur; bu durum ise işletmenin büyüme hızını yavaşlatabilir.
- Yetki ve sorumlulukların net olarak tanımlanmamış olması, organizasyonel karmaşaya neden olmaktadır.
- Yönetim tarzının yasaklayıcı ve baskın olması, çalışanların yaratıcılıklarını ifade etmeleri ve özgürce hareket etmelerini engelleyebilir.

Tablo 1: Aile İşletmelerinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları

ÜSTÜNLÜKLER	ZAYIFLIKLAR
Uzun dönemli bakış açısı	Sermaye piyasalarının sınırlı erişimi
Faaliyet serbestisi	Karmaşık örgüt yapısı
Menkul kıymet piyasalarının müdahalesi az veya hiç yok	Dağınık yapı
Şirketin ele geçirilme riski az veya hiç yok	Belirsiz görev dağılımı
Guru kaynağı olarak aile kültürü	Akraba kayırma
İstikrar	Aile önceliklerinin işletmecilik gereklerinin önüne geçmesi
Güçlü bir aidiyet duygusu	Yetersiz ve yeteneksiz aile üyelerine karşı tolerans
Liderlikte süreklilik	Sorunlu çocuk sendromu
Zor dönemlerde esneklik	
Elde edilen geliri yeniden yatırıma dönüştürme istekliliği	
Sinirli bürokrasi ve sinirli kişiselilik	Şiddetli çatışma
Esneklik	Çoğu zaman hızlı ve duygusal karar verme
	Aile içindeki anlaşmazlıkların iş ortamına taşınması
Kapsamlı iş birliği	Finansal zorluklar
Aile üyeleri için erken yaşlarda başlayan eğitim	Aile bireyleri işletmeyi kendi çıkarları için kullanabilir
	İşletmeyi katkı ve gelir arasındaki dengesizlik
	Veliaht seçme sorunu

Kaynakça: Ateş, 2003'ten uyarlanmıştır.

Aile işletmelerinin yapısal özellikleri ve işleyişi açıklandıktan sonra, bu yapıların içinde sıkça karşılaşılan çatışma türleri ve nedenleri ayrıntılı şekilde ele alınacaktır.

BÖLÜM II

2. AİLE İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMA

2.1. Örgütsel Çatışma Kavramı

Örgütsel çatışma kavramını daha iyi anlayabilmek için öncelikle 'örgüt' ve 'çatışma' kavramlarını temel anlamları üzerinde durulması önemlidir.

Örgütler, insanların hayatında önemli bir rol üstlenmekte olup, varlıklarını insan unsuru aracılığıyla sürdürmektedir. Örgüt; "iş ve işlev bölümü yapılarak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin akıcı eşgüdümüdür." (Genç & Demirdöğen, 1994). Örgütlerin en temel ögesi insandır. İnsanlar, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek ortak hareket edebilecekleri yapılar kurmayı hedeflemişlerdir. Örgütler, bireylerin belirli hedefler doğrultusunda davranışlarını düzenleyen, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlayan ve yönetsel işlevlerin etkin bir biçimde yürütülmesini mümkün kılan sistemlerdir. Bu yapılar, yöneticilerin planlama, yönlendirme, eşgüdüm ve denetim gibi temel yönetim fonksiyonlarını etkili bir biçimde yerine getirmelerini destekler. Ayrıca örgüt, üretim süreçlerinde gerekli olan manevi ve maddi kaynakların belirli bir düzen içerisinde bir araya gelmesiyle oluşan yapısal bir çerçeve niteliğindedir (Doğan, 2010).

Çatışma, yalnızca insanlara özgü bir olgu olmayıp, tüm canlıların yaşamlarını sürdürebilme çabaları sırasında karşılaştıkları doğal bir durumdur. Canlılar, çevreleriyle sürekli bir etkileşim ve mücadele içerisinde. Bu süreçte, ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması engellendiğinde çeşitli düzeylerde gerginlik ve uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır. İnsani açıdan değerlendirildiğinde ise çatışma; bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılanmasını zorlaştıran ya da engelleyen durumlar neticesinde ortaya çıkan stres ve huzursuzluk hâli olarak tanımlanabilir (Sütlü, 2007).

Çatışma, meydana gelme nedenleri, oluşum süreci ve devamlılığı açısından farklı bakış açıları ve disiplinler çerçevesinde ele alınmaktadır. Psikolojik, sosyolojik, antropoloji, siyaset bilimi ve yönetim bilimleri gibi çeşitli alanlar, çatışma olgununu kendi kuramsal yaklaşımlarına göre farklı biçimde tanımlanmaktadır. Bu tanımların, ortak nokta ise, uyumsuzluk ve tezatlık ile canlıların birbiriyle etkileşim biçimlerine odaklanmalıdır. En genel anlamıyla çatışma, bireyin içinde bulunduğu zaman ve ortamda, kendisiyle diğer bireyler arasında, gruplar arasında ya da bir grubun kendi içerisinde yaşadığı uyumsuzluk ve anlaşmazlık durumudur (Sütlü, 2007).

İlhan Erdoğan'a göre çatışma; bireyin içinde bulunduğu sosyal çevre ve zaman diliminde, istemediği durumlarla karşı karşıya kalması ve bir sonuca ulaşmak için baskı altında hissetmesi durumunda ortaya çıkan davranışsal ve duygusal tepkiler bütünüdür (Erdoğan, 1996).

Çatışma kavramı, çoğu zaman şiddet, kavga, savaş ve düşmanlık gibi olumsuz çağrışımlar uyandıran durumlarla ilişkilendirilse de kavramsal olarak daha geniş bir anlama sahiptir. Tanımlardan da anlaşılabilirliği üzere çatışma; uyuşmazlık, fikir ayrılığı, engelleme ve etkileşim gibi unsurların bir araya gelmesiyle ortaya çıkan bir süreçtir. Görüldüğü üzere çatışma, yalnızca yıkıcı değil; aynı zamanda yapıcı etkiler doğurabilen ve uygun şekilde yönetildiğinde başarı için önemli bir fırsat sunabilen bir fırsat sunabilen bir olgudur (Seval, 2006).

Örgütsel çatışma kavramı, genel çatışma kavramından ayrı olarak ele alınmalıdır. Zira çatışma, tüm canlılar arasında yaşanabilen genel bir olgu iken; yalnızca örgüt yapısı içerisindeki bireyler ve gruplar arasında ortaya çıkan uyuşmazlıkları kapsamaktadır. Literatürde örgütsel çatışma kavramına yönelik birçok tanım yapılmış olup, bu tanımlar büyük ölçüde benzer özellikler taşımaktadır. Aşağıda, örgütsel çatışma kavramına ilişkin bazı tanımlamalara yer verilmiştir.

“Bir örgüt içerisindeki bireyler ya da gruplar arasında; sorumlulukların, kaynakların ve hedeflerin paylaşımı ile algı, statü veya değer farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlıklar ya da görüş ayrılıkları şeklinde ortaya çıkan durumlar örgütsel çatışma olarak tanımlanabilir.” (Sütçü, 2007).

“Örgütsel çatışma, iş yaşamında kişiler ya da gruplar arasında, işletme içindeki çeşitli çeşitli sebeplerden kaynaklanan bir uyuşmazlık, anlaşmazlık, zıtlık ve karşıtlık şeklinde oluşan dinamik bir süreçtir.” (Güney, 2010).

“Örgüt yapısı içerisinde yer alan bireyler veya gruplar arasında; kaynakların sınırlılığı, statü farklılıkları, görevlerin paylaşımı ve değer ve algı farklılıklarından kaynaklanan görüş ayrılıkları, örgütsel çatışma olarak ifade edilmektedir.” (Şimşek, 2010).

“Aynı örgüt içerisinde yer alan bireyler veya grup arasında; görevlerin karşılıklı bağlamlılık göstermesi ya da amaç, statü, değer ve sorumlulukların çatışma yaşaması durumdan meydana gelen anlaşmazlıklar, örgütsel çatışma olarak değerlendirilir.” (Sivuk & Seyhan, 2001).

Literatürde yapılan tanımlamalardan hareketle, örgütsel çatışma şu şekilde özetleyebilir:

Bireylerin bir arada bulunduğu ortamlarda; farklı ihtiyaçlara, kişilik özelliklerine ve hedeflere sahip olmaları nedeniyle çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz hâle gelmektedir. Bu süreçte, iki ya da daha fazla bireyin arasında amaç ve algı farklılarından kaynaklanan uyuşmazlıklar ile tutarsızlıklar, örgütsel çatışmayı tetikleyebilir. Çatışmalar hem olumsuz hem de olumlu sonuçlar doğurabilir. Eğer çatışma etkili bir biçimde yönetirse işletmeler için yeni fırsatların önünü açabilir. İşletmeler büyüdükçe ve yapıları karmaşıktıkça; bireysel farklılıklar, artan görev dağılımları ve işgörenler ile gruplar arasında yaşanan uyuşmazlıklar da çatışma düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır. Çatışmaların işgörenler ve işletme üzerindeki etkisi ise, bu sürecin nasıl yönetildiğine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.

2.2. Aile İşletmelerinde Çatışma Kavramı

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran temel fark, iş ve aile çıkarlarının birlikte gözetilmesidir. Aile işletmelerinde yalnızca süreklilik ve kârlılık değil, aynı zamanda aile bireylerinin tatmini ve katılımı da önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu tür yapılarda yaşanan çatışmalar, aile üyelerinin hem aile ilişkilerinde hem de işletme yönetiminde yaşadığı anlaşmazlıkları ifade eden kavramdır. Söz konusu çatışmalar; aile yapısındaki duygusal bağlar ve ilişkileri ile işletmenin karar alma, mülkiyet paylaşımı ve yönetim süreçlerinden kaynaklanabilmektedir (Yakupoğulları, 2001).

Aile işletmeleri, aile bireylerinin bir arada çalıştığı ve ortak kararlar doğrultusunda yönetildiği örgütsel yapılardır. Bu nedenle, kişisel ilişkiler ile iş ilişkileri arasındaki sınırların net biçimde çizilmemesi, aile içi çatışmaların ortaya çıkmasında önemli bir etken hâline gelmektedir. Ayrıca, dış çevredeki tehditler örneğin, diğer işletmelerle rekabet ve sürekli değişen piyasa koşulları aile işletmelerindeki çatışmaların boyutunu arttırabilmektedir (Yelkikalan, 2006).

2.3. Aile İşletmelerinde Çatışmanın Nedenleri

Aile işletmelerinde yaşanan çatışmalar hem işletmenin yapısal dinamiklerinden hem de aile ilişkilerinden kaynaklanan çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Bu çatışmaların temel nedenleri arasında; rollerin belirsizliği, aile bireyleri arasındaki eksik ve karmaşık ilişkiler, finansal çıkar çatışmaları ve kuşaklar arasındaki farklılıklar yer almaktadır (Kaynar, 2023).

2.3.1. Rol atışması

Aile işletmelerinde yer alan aile üyeleri, çoğu zaman aynı anda birden fazla rol üstlenmektedirler. Bu bireyler; işletme sahibi, akraba, yönetici sıfatlarıyla hareket ederler. Aile üyesi olarak ailenin bütünlüğü korumak, yönetici olarak işletmenin verimliliğini arttırma, işletme sahibi olarak ise şirketin kârlılığını sürdürülebilir hale getirmek gibi farklı sorumluluklara sahiptirler. Bu roller zaman zaman birbirleri ile örtüşmekte ve çatışmalara neden olmaktadır. Bu durum literatürde 'rol çatışması' olarak adlandırılmaktadır (Nakipoğlu, 2015).

Aile üyeleri, işletmedeki sorumluluk ve pozisyonların çoğu zaman aile bağları üzerinden değerlendirmekte; aynı zamanda aile içi ilişkilerden kaynaklanan tutum ve davranışlarında iş ortamına yansıtma eğilimi göstermektedirler. Rollerin ve sınırlılıkların net olarak belirlememesi, karar alma süreçlerinde belirsizliğe veya yanlış karar almasına neden olabilmektedir. Öte yandan, işletme yönetiminde resmi olarak yer almayan aile bireylerinin, iş görenlere karşı üstünlük taslamaları, örgüt içindeki düzenin bozulmasına neden olabilmektedir (Fındıkçı, 2017). Bu tür çatışmaların yaşandığı yapılarda, iş görenler ne beklendiğini tam olarak anlayamadıkları için görevlerini etkin biçimde yerine getiremeyebilirler (Yakupoğulları, 2001). Aile işletmelerinde yaşanan rol çatışmaları, genellikle iş ortamı ile aile ortamının birbiri ile karışmasından kaynaklanmaktadır (Erdoğan, 2004). Bu nedenle, söz konusu çatışmalar diğer şirket türlerine kıyasla daha karmaşık yapılar sergilemekte ve çözümü daha zor olabilmektedir. Ayrıca bu çatışmaların çoğu aile içi ya da akraba ilişkilerine dayandığından, bireylerin bu gerilim ortamından kolayca uzaklaşmaları da mümkün olmamaktadır (Torun & Ercan, 2006; Develi, 2008).

2.3.2. Mülkiyet, Miras ve Finansal Çıkarlar

Aile işletmelerinde mülkiyetin miras yoluyla devri, çoğu zaman belirsizliklere ve bu belirsizliklerden kaynaklanan anlaşmazlıklara neden olmaktadır. İşletmenin sahipliği ve kâr paylaşımı konularında açık ve net düzenlemelerin bulunmaması, aile bireyleri arasında hak iddialarına ve mülkiyet çatışmalarına neden olabilmektedir. Ayrıca işletmenin finansal performansı, gelir dağılımı ve yatırım kararları gibi konularında aile üyeleri arasında ortaya çıkan farklı beklentiler, ciddi düzeyde çıkar çatışmalarına ve yönetsel anlaşmazlıklara zemin hazırlamaktadır (Fındıkçı, 2005).

2.3.3. Akraba Ayrımcılığı

Aile işletmeleri hem akraba bağı olan hem de olmayan çalışanlardan oluşan karma bir yapıya sahiptir. Bu tür yapılarda, akraba ilişkilerine dayalı olarak bazı çalışanların ayrıcalıklı muamele görmesi, örgüt içerisinde huzursuzluklara ve adalet algısının zedelenmesine yol açabilmektedir. Aile işletmelerinde, pozisyonlara uygun niteliklere sahip bireylerin istihdam edilmesini esas alan “işe göre adam” yaklaşımı yerine, mevcut aile bireylerinin yetkinliklerine uygun görevlerin belirlenmesini öngören “adama göre iş” yaklaşımını benimsenmesi, hem aile bireylerinin işletmeye olan bağlılığını artırmakta hem de bireylerin daha verimli çalışmalarını desteklemektedir. Nepotizm; Latince kökenli olup ‘nepot’ yani ‘yeğen’ sözcüğünden türemiştir ve veraset yoluyla görevlerin yakın akrabalarla devrini ifade eder (Garih, 2004). Aile işletmelerinde nepotizmin yaygın olması, işletme içerisindeki diğer çalışanlar arasında motivasyon kaybına, iletişim problemlerine ve işletmenin kültürel değerlerinin çalışanlar tarafından benimsenmemesine neden olabilir

2.3.4. İletişim Sorunları

Şirketlerde, yazılı ve sözlü olmak üzere hem gayri resmî hem de resmî biçimlerde, bireysel ya da grup düzeyinde çeşitli hedeflere yönelik bilgi akışı gerçekleşmektedir. Ancak bu iletişim süreci hem çalışanlar hem de yöneticiler nedeniyle zaman zaman kesintiye uğrayabilmektedir (Nakipoğlu, 2004).

Daha önce yapılan araştırmalar, geleneksel yönetici anlayışının açık iletişim kurma, etkili dinleme ve genel iletişim becerilerden yoksun olduğunu ortaya koymuştur. İletişimi zorlaştıran başlıca etkenlerden biri, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki psikolojik farklılıklardır (Aykan, 2008). Bu farklılıklar, olaylara verilen tepkilerin ve iletişim biçimlerinin çeşitlenmesine neden olmaktadır. Aile şirketlerinde ise başarının temel faktörlerinden biri hem aile bireyleri arasında hem de aile dışı çalışanlarla kurulan sistematik bilgi akışına dayalı bir etkili iletişim ortamının sağlanmasıdır. Bundan doğrutuda, aile işletmeleri için iletişim her zaman kritik bir öneme sahip olmuştur. İş ilişkilerinin aile ilişkileriyle iç içe geçmesi, yaşça büyük aile bireylerinin kararlarına karşı çıkmanın zor olması, genç üyelerin fikirlerinin yeterince dikkate alınmaması gibi durumlar, aile işletmelerinde iletişim kaynaklı çatışmaların ortaya çıkmasına neden olur (Nakipoğlu, 2004).

2.3.5. Nesiller Arasındaki Farklılıklar

Aile işletmelerinde nesilden nesillere aktarılan yönetim yapısı, birden fazla kuşağın bir arada çalışmasını gerektirdiğinden, kuşaklar arası etkiletişim ve iletişim önemli bir yer tutmaktadır. Kuşaklar arasındaki değerler yargıları, yönetim anlayışları ve tutumlar açısından belirgin farklılıklar bulunmakta; bu durum ise çatışma ortamlarının oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Kaynar, 2023). Genellikle kurucu kuşak, işletmenin sürekliliğini sağlamak adına istikrarlı ve geleneksel yöntemleri benimserken, sonraki kuşaklar daha yenilikçi yaklaşımlar ve modern yönetim tekniklerini uygulamaya eğilimindedir. Kurucu kuşağın, yeni neslin fikir ve değişim tapelerine karşı direnç göstermesi; yenilikleri tehdit olarak algılaması, genç kuşakta ise ön plana çıkma ve değişimi gerçekleştirme arzusu, kuşaklar arası anlaşmazlıklara yol açmaktadır. Bu bağlamda, farklı kuşakların gelecek vizyonları, stratejik tercihleri ve beklentileri arasındaki uyumsuzluklar, aile işletmelerinde çatışmanın temel nedenlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. (Uluyol, 2004).

2.3.6. Artan Hissedar Sayısı

Aile işletmeleri varlıklarını başarıyla sürdürebildiklerinde, nesiller ilerledikçe hissedar sayısının artmasıyla birlikte çeşitli problemleri de getirmektedir. Örneğin, ikinci kuşakta hissedar sayısı genellikle dört veya beş iken; üçüncü kuşakta bu sayı on ile on beş arasına kadar çıkabilmektedir. Aile büyüdükçe etkili iletişimin sağlanması güçleştikçe, ortak karar alma ve birlikte hareket etme becerileri zayıflamaktadır. Bununla birlikte, aile üyelerinin bir kısmı işletmede aktif rol üstelenirken, bazı pasif hissedarlar yalnızca kendi paylarına değişen kazancı beklemektedir; bu durum işletme içerisinde dengeyi bozarak performans üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. (Genç & Karcıoğlu, 2004).

2.3.7. Yetki Dağılımı

Aile işletmelerinde yetkiler ve sorumluluk dağılımı çoğunlukla geleneksel normlar doğrultusunda gerçekleştirilir. Bu yapıda en yüksek mevkideki karar verme yetkisi genellikle kurucu bireyde toplanmakta; bir sonraki kuşatan yöneticilerin belirlenmesi ve kritik pozisyonlara atanacak kişilerin seçimi gibi önemli sorunları üstlenmektedir. Pek çok geleneksel aile işletmesinde bu yetkinin ailenin en büyük çocuğuna devredilmesi eğilimi gözlemlenmektedir. Ancak bu tür uygulamalar, diğer aile bireylerinde kıskançlık duygularının ortaya çıkmasına ve içsel çatışmalara neden olabilmektedir. Kurucu kişi, miras paylaşımı ve görev dağılımı planlaması yaparken,

kardeşler ve kuzenler arasında doğabilecek anlaşmazlıkların işletmenin finansal yapısına olası olumsuz etkilerini de göz önünde bulundurmak zorundadır. Ayrıca, yetkilerin belirli bireyler arasında paylaşılması adalet duygusunun zedelenmesine yol açarak aile üyeleri arasında güvensizlik oluşturabilir. Bu tür çatışmaların önüne geçilebilmesi için görev dağılımında açık ve şeffaf kriterlerin benimsenmesi, bireylerin yetkinliklerine uygun pozisyonlara yerleştirilmesi ve tüm çalışanlar için somut, ölçülebilir hedefler belirlenmesi gerekmektedir (Nakıpoğlu, 2015).

2.3.8. Güç Savaşı

Aile şirketlerinde, yönetici pozisyonları için aile bireyleri arasında rekabet yaşanması oldukça yaygındır. Aile içi problemlerin iş ortamına yansması durumunda bu olumsuzluklar daha da belirginleşmekte ve işletme içindeki ilişkiler üzerinde derin etkiler yaratmaktadır (Genç & Karcioğlu, 2004). Bu tür iç rekabetler, şirket içerisinde gruplaşmalara neden olarak aile şirketlerinin en güçlü özelliklerinden biri olan uyum kültürünü zedeleyebilmektedir. Özellikle işletmenin devri sürecinde yaşanan rekabet, ciddi bir kriz ortamına dönüşebilmektedir. Bu tür durumlarda en sağlıklı yaklaşım, işletme yönetiminin yetkinlik ve liyakat esasına dayalı olarak profesyonel kişilere bırakılmasıdır. Böylece devir sürecinde yaşanabilecek krizlerin önüne geçilerek, kurumsallaşma yönünde önemli bir adım atılmış olur. Aile içi rekabet yalnızca kuşaklar arasında değil; kardeşler, kuzenler veya baba-çocuk arasında da olabilmektedir (Yakupoğulları, 2001). Bu çatışmalar zamanında ve etkili biçimde çözüme kavuşmadığında, şirket performansı düşebilir, iç dinamikleri olumsuz etkilenir veya en kötü ihtimal şirket bölünebilmektedir (Aydın, 1984).

2.4. Aile İşletmelerinde Çatışma Alanları

2.4.1. Yöneticiden Kaynaklanan Çatışmalar

Aile işletmesini kuran kişi hem aile birliğini korumak hem de işletmeyi büyümesini, gelişmesini ve sürekliliği sağlamak adına yoğun çaban harcar. Ancak bu kişi yetki devri sürecine geldiğinde çeşitli endişeler ve kaygılar yaşayabilir. Bu kaygılar arasında, işletmenin devamlılığını güvence altına alma, kuşaklar arası farklılıkları ve ardıl kuşağın liderlik becerilerinin yeterliliği gibi unsurlar bulunmaktadır (Nakıpoğlu, 2015). Özellikle kurucu yönetici, işletmenin sonraki nesillere devri sırasında çocuklarının yeterli eğitim ve deneyime sahip olup olmadığı konusunda endişeler yaşanabilir. Bu durum, içsel çatışmalara yol açarak, işletme içindeki karar alma süreçlerinde belirsizlik yaratabilir (Uluyol, 2004). Bunla birlikte, işletmenin faaliyet gösterdiği ekonomik ve politik koşullar da yöneticinin kaygı düzeyini artıran faktörler

arasında yer almaktadır. İş hayatında karşılaşılan belirsizlikler, yasal düzenlemelerdeki değişiklikler ve hızlı teknolojik dönüşümler; yöneticinin hem kişisel düzeyde hem de çevresiyle olan ilişkilerinde çatışma yaşamasına zemin hazırlayabilir.

Kuşaklar arası farklılıklar, özellikle eski ve yeni kuşak arasında yönetim anlayışındaki ayrışmalar nedeniyle yöneticinin kendisini yetersiz hissetmesine neden olabilir. Farklı beklentilere ve karakter özelliklerine sahip çocuklar arasındaki anlaşmazlıklar ise yöneticiyi zor durumda sürükleyebilir. (Nakıpoğlu, 2015). Bu tür çatışmalar çoğunlukla, kurucu neslin sorumluluk ve yetki devrinin gecikmesine veya işletme yönetimini tamamen bırakmamasına neden olabilmektedir. (Uluyol, 2004).

2.4.2. Yönetici ve Çocukları Arasında Yaşanan Çatışmalar

Kuşak çatışmaları hem aile bireyleri arasındaki ilişkilerde hem de aile işletmenin yönetim süreçlerinde sıkça karşılaşılan önemli bir sorun alanıdır. Bu durum, farklı yaş gruplarının sahip olduğu deneyimler, değer yargıları ve iş yapma biçimleri arasındaki uyumsuzlıklardan kaynaklanmaktadır. Aile işletmelerinin karşılaştığı en büyük problemlerden biri ise, nesiller arasındaki yönetim anlayışı, algı farklılıkları ve uygulama tarzından doğan çekişmelerdir (Uluyol, 2004).

Birinci kuşak, genellikle işletmeyi geleneksel yöntemlerle yönetmeye alışkındır. Bu kuşağın öncelikli amacı, kurduğu işletmeyi sürdürülebilirliğini sağlamak ve aynı zamanda sonraki kuşakları gerekli beceri, bilgi ve uzmanlıklara sahip olmalarına katkıda bulunmaktır. Ancak bu kuşak, yeniliklere adapte olmakta zorluk çekmektedir (Nakıpoğlu, 2015).

İkinci kuşak olarak adlandırılan genç nesil, çoğunlukla modern yönetim anlayışını uygulanmasını savunmaktadır. Pasif bir üye konumunda kalmak istemeyen bu bireyler, kısa sürede yönetici statüsüne geçmeyi ya da kendi şirketlerini açmayı düşünürler. Farklı eğitim ve kültürel ortamlarda yetişmiş olmaları, kurucu kuşakla bazı değerleri paylaşmalarına rağmen, önemli görüş ayrılıklarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu iki farklı görüş, işletme içinde kişilerarası ilişkiler, finansal paylaşım ve yetki devri gibi konularda çatışmaların yaşanmasına yol açmaktadır (Nakıpoğlu, 2015).

Genç kuşaklar, aile işletmelerinin devamlılığı ve geleceği açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, kuşaklar arası sistemli ve sağlıklı bilgi aktarımının

sağlanması büyük önem taşımaktadır. Etkin bir bilgi paylaşımı, deneyimlerin yeni nesillere aktarılmasını kolaylaştırmakta; kuşaklar arası uyumun güçlenmesine ve olası çatışmaların önlenmesine katkı sağlar. Bu tür çatışmaları engellemek için, yöneticilerin genç kuşağın fikirlerinin dinlenmesi ve değerlendirilmesi; genç kuşağın ise birinci kuşağın bakış açılarını anlamaya yönelik çaba göstermesi gerekmektedir (Nakıpoğlu, 2015). Ayrıca, üçüncü kuşak yani torunların da işletmeye dahil olmasıyla birlikte, çatışmaların karmaşıklığı artmakta ve yönetilmesi daha zor hâle gelmektedir (Uluyol, 2004).

Babaların Şikayetçi Olduğu Konular (Uluyol, 2004):

- Çocuğum, yetki ve sorumluluk devri konusunda sabırsız davranmakta ve sürecin hızla gerçekleşmesini talep etmektedir.
- Tecrübelerime ve fikirlerime yeterince güvenmediği ve inanç duymadığını hissettiriyor.
- Şirketimizde benim belirlediği ve uzun yıllar hizmet ettiğim amaçları değiştirmek istemektedir.
- Bugüne kadar verdiğim emekleri ve elde ettiğim başarılarımı anlamak istememektedir.
- Benden daha yüksek bir eğitim görmüş olması şirket yönetimi konusunda her şeyi bildiği ve beni yok sayabileceği anlamına gelmiyor.

Çocukların Şikayetçi Olduğu Konular (Uluyol,2004):

- Bu işletmede yetki ve sorumluluk alma konusunda yeterli fırsat verilmiyor.
- Babam yenilikçi fikirlere ve modern uygulamalara karşı oldukça kapalı bir tutum sergilemektedir.
- Emeklilik süreci gündemine almamakta ve işi devretmeyi düşünmemektedir.
- Kendi görüşlerinin dışındaki fikirlere yeterli saygıyı göstermemektedir.
- Çalışanlarla kurduğu samimi ve yakın ilişkiler, profesyonellikten uzak bir izlemin yaratmaktadır; bu ilişkilerin daha saygılı ve mesafeli yürütülmesi gerektiğine inanıyorum.

2.4.3. Yeni ve Eski Kuşak Arasındaki Görüş Ayrılıkları

Aile işletmelerinde birinci (kurucu) nesil ile genç (yeni) nesil arasındaki çatışmalar, farklı görüşlerden ve değer yargılarından kaynaklanmaktadır. Aşağıdaki tablo, bu kuşaklar arasındaki görüş farklılıklarını karşılaştırmalı olarak göstermektedir (Uluyol, 2004).

Tablo 2: Eski ve Yeni Nesil Görüş Farklılıkları

Eski Kuşağın Görüşleri	Yeni Kuşağın Görüşleri
Daha fazla tecrübeye sahip olduğu söylenmektedir.	Eğitim seviyesi daha yüksek olduğunu söylemektedir.
Rollerini çalışanlara müdahale etme ve onlara etme olarak algılamaktadır.	Rollerini yetenekli çalışan almak ve onlardan performans beklemek olarak algılamaktadır.
Problemleri çözmek patronun görevi olduğuna inanırlar.	Problem çözmenin bireysel sorumluluk olduğuna inanırlar.
Çalışanların kontrol edilmesi patronun ait olduğuna düşünürler.	En iyi biçimde işi yapmak çalışanlara ait olduğu düşünürler.
Çalışanların çoğunluğa uyması gerektiğine inanırlar.	Çalışanın kendi potansiyel ve yeteneğine göre hareket etmesi gerektiğine inanırlar.
Patronların işletmede gerçekleşen tüm işlerle ilgilenmesi gerektiğini düşünürler.	Patronların, çalışanların işine karışmadan kendi işleri ile ilgilenmeleri gerektiğini düşünürler.
Yöneticilerin çalışanların sorunlarına yardımcı olması gerektiğine inanırlar.	Yöneticilerin hedef koymalarına ve bu hedeflere ulaşmaları gerektiğine inanırlar.
İşin, örgüt yapısı ve dizaynından daha önemli olduğunu düşünürler.	Örgüt yapısı ve dizaynın işten daha önemli olduğunu düşünürler.
Yeni neslin hızlı sonuç almak ve değişim peşinde olmalarından şikayetçidir.	Eski neslin değişime kapalı olmasından şikayetçidirler.
Yeni neslin karmaşık yönetim metotları uygulamasından şikayetçidir.	Eski neslin uyguladığı metotların artık günümüz koşullarına uymadığını düşünmektedir.
Yeni kuşağın işletmeyi yönetecek tecrübeye sahip olmadığını düşünür.	Eski neslin kendilerine yetki vermemesinden şikayetçidir.
İşletmede etğin önemli olduğunu belirtir.	İşletmede stratejinin önemli olduğunu belirtir.
İşletmenin büyüme sürecinde çalışanların kendilerinin kontrol etmeleri gerektiği inancındadır.	Şirketin modern bir şirket olduğu imajını güçlendirmek için müşterilere sahip olmaları gerektiğine inanmaktadır.
Bireyin yeteneklerinin sınırlı olduğuna ve sahip olunan yeteneklerle yetinilmesi gerektiğine inanılır.	Başarı ve büyüme için birçok fırsat olduğuna inanılmaktadır.
Yeni neslin batılı yönetim düzeni uygulamasının zor durumlarla karşılaşılacağına inanılmaktadır.	Eski neslin kendilerine yönetim düzenini test etme imkânı vermemelerinden şikayetçidirler.

Kaynakça: Uluyol, 2004'ten uyarlanmıştır.

2.4.4. Kuzenlerin Neden Olduğu Çatışmalar

Aile işletmelerinde kuzenlerin yönetime katılımı genellikle üçüncü kuşakta başlar. Farklı kuşakların bireylerin birlikte çalışması, özellikle değer yargıları, beklentileri ve yönetsel tarzlarında farklılıklar nedeniyle çeşitli sorunlara yol açabilmektedir. Bu durum, karar alma süreçlerinde uyumsuzluklar ve iletişim aksaklıkları ortaya çıkararak işletmenin genel verimliliğini olumsuz etkilemektedir (Nakipoğlu, 2015).

Aile bireylerinin farklı yaşam koşulları, gelir seviyeleri ve deneyim birikimleri, şirketin yönetimi ve karar alma süreçlerinde çeşitli anlaşmazlıklara neden olabilmektedir. Özellikle yönetimde aktif rol üstelenen aile üyeleri arasında güç dengesi ve bilgi paylaşımı konularında çatışmalar yaşanabilmektedir (Nakipoğlu, 2015).

Yeterli deneyim ve donanıma sahip olmayan bireylerin şirket bünyesinde görev almak istemeleri, aile işletmelerinde bir diğer çatışma kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kişiler işe dahil edilmesi, yönetsel süreçlerini karmaşıktırabilirken; dışlanan halinde ortamının dengesi bozulmakta ve işletmenin genel verimliliği olumsuz yönde etkilenmektedir. (Nakıpoğlu, 2015).

Etkili bir aile yönetimiyle birlikte profesyonel bir işletme anlayışının benimsemesi, bu tür çatışmaların önlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Nesiller arası uyumu destekleyecek ilkelerin belirlenmesi ve şeffaf, açık iletişim kültürünün oluşturulması, işletmenin sürdürülebilirliğini güvence altına almakta ve uzun vadeli başarısını desteklemektedir (Nakıpoğlu, 2015).

2.4.5. Kardeşler Arasındaki Çatışmalar

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği tehdit eden açılardan en önemli unsurlardan biri, kardeşler arasında yaşanan çatışmalardır. Prof. Louis B. Barnes Harvard Business School'da yaptığı çalışmada da belirttiği üzere aile işletmesi, kardeşler arasındaki rekabet ve anlaşmazlıklar nedeniyle parçalanmaktadır. Bu tür çatışmalar genellikle kurucunun yönetimi devretmesi veya işten çekilmesi ile meydana gelir (Uluyol, 2004).

Kardeşler arasındaki rekabet, çocukluktan itibaren başlayabilir. Bu rekabet, ilerleyen süreçte yönetim kararlarını etkileyerek iş ortamında güç mücadelelerini tetikleyebilir ve işletme verimliliği düşürebilir. Özellikle aile büyüğünün kardeşler arasında taraf tutarsa ya da sadece birini yönetici olarak belirlemeye çalışırsa, rekabetin yıkıcı boyutlara ulaşması kaçınılmaz hale gelebilir. Aile dışından atanan profesyonel yöneticiler için de bu tür çekişmeler, çalışma ortamını zorlaştırmakta ve yönetim sürecini sekteye uğratabilmektedir (Nakıpoğlu, 2015).

Kardeşler arasındaki çatışmaların temel nedenleri arasında eşlerin etkisi, adaletsiz kazanç dağılımı ve başkanlık mücadeleleri yer almaktadır. Kardeşler, çalışma performanslarına göre hak ettikleri değeri göremediklerini düşündükçe huzursuzluk artar. Bu tür çatışmalar, aile büyüğünün ve işletme kurucusunun vefatından sonra daha da şiddetlenerek, hukuki süreçler sonucunda işletmenin bölünmesine ve dağılmasına neden olabilir (Uluyol, 2004).

Aile işletmelerinin nesiller boyunca sürdürülmesi için kardeşler arasındaki ilişkilerin yapıcı bir şekilde devam ettirilmesi gerekmektedir. Açık bir iletişim ortamı, ortak bir

vizyon belirlenmesi ve net rol tanımları oluşturulması, ortaya çıkabilecek çatışmalarının önüne geçebilir.

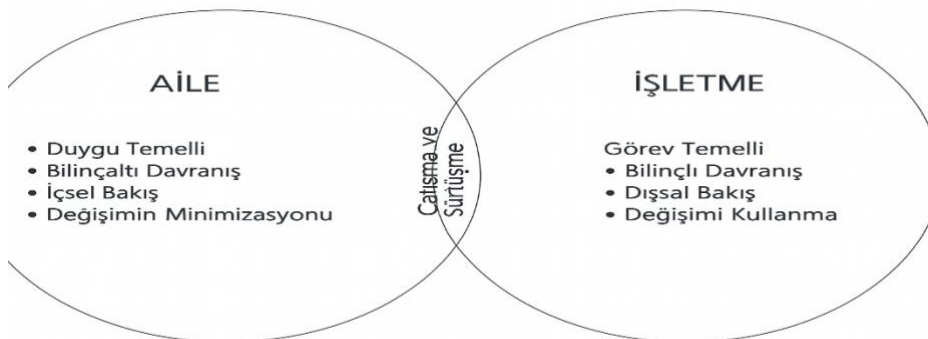
Kardeşler arasında kurulan ortaklıkların başarılı olabilmesi, bazı unsurların sağlanmasına ve sürdürülmesine bağlıdır (Uluyol, 2004);

- Ortak bir amaç ve vizyon birliği,
- Geçmişte yaşanmış olaylardan ders çıkabilme ve geçmiş tecrübelerden faydalanabilme,
- Açık ve etkili iletişim tarzı,
- Kişisel yeteneklerin ortaya çıkması ve etkin kullanımı,
- Rekabetin yapıcı bir şekilde yönetilmesi,
- Dayanışmacı ve destekleyici bir iş kültürü,

Bu unsurlar eksiksiz olarak sağlandığında, kardeşler arasındaki birlik ve beraberlik güçlenir; böylece işletme için uzun ve başarılı iş temelleri atılmış olur.

2.5. Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları

Aile işletmeleri, işlevselliğini hem ekonomik faaliyetlerinden hem de aile yapısından alan, çok boyutlu ve karmaşık bir organizasyonel yapıyı temsil etmektedir. İşletme içerisindeki bireyler hem aile ilişkileri hem de iş ilişkilerine sahiptir. Bu durum, çeşitli çatışmalara neden olur. Her sistemin kendine ait rolleri, normalar ve beklentileri vardır. Aile ilişkileri genellikle duygusal temelli, içtenlik ve yakınlık üzerine kurulurken; işletme yapıları daha çok mantıksal düşünme, kurumsal roller ve profesyonel karar mekanizmalarına dayanmaktadır. Bu iki sistem arasında farklılıklar, çatışmalara ve uyumsuzluklara neden olmaktadır (Erdoğan, 2004).



Şekil 4: Aile ve İşletme Sistemlerinin Kesişimi (Erdoğan, 2004)

İşletme yönetimi; planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim işlevleri aracılığı, işletme içindeki bireyleri ortak hedefler doğrultusunda bir araya getirmeyi amaçlamaktadır. Aile işletmeleri, yönetim açısından diğer işletmelerle ortak yönler taşısa da sahip oldukları yapısal farklılıklardan nedeniyle çatışmalar ve gerginlikler olmaktadır (Erdoğan, 2004).

Aile işletmelerinde, diğer işletmelere göre en büyük farklılık; yönetim ve mülkiyet rollerinin aynı kişide toplanmasıdır. Bu durum, işletmenin kuruluş ve erken büyüme dönemlerinde hızlı karar alma gibi avantajlar sağlasa da işletmenin gelişimi ve profesyonelleşmesi açısından dezavantaj oluşturmaktadır (Karuserci, 2008).

Kurucuların girişimcilik becerileri, aile işletmelerinin ilk aşamalarında başarı getirebilirken; işletmenin ölçeği genişledikçe ve yapısı karmaşılaştıkça, yönetsel eksikler ve profesyonel yönetime duyulan ihtiyacı ön plana çıkmaktadır. İşletme sahiplerinin kontrol kaybı endişesi ve profesyonel kişilere yetki verilmemesi, profesyonelleşme sürecini engellemektedir. Bu durum, aile işletmelerinde yönetim sorunlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Çelik vd., 2004).

2.5.1. Planlama Sorunları

Aile işletmelerinde yatırım kararları, çoğu zaman yazılı ve sistematik bir planlama süreci olmadan alınmaktadır. Yatırım kararları vermeden önce, pazar analizi yapılması ve uygulanabilirlik açısından kontrol edilmesi gerekirken, bu aşamada çoğu ihmal edildiği gözlemlenir. Planlama süreci, genellikle işletme sahibinin kişisel deneyimlerine ve hislerine dayalı olarak yürütülmektedir. Bu durum, kısa vadede esneklik sağlasa da uzun vadede zamanda kaynak israfı ve stratejik hatalara neden olmakta; işletmenin devamlılığını tehlikeye atmaktadır (Karuserci, 2008).

2.5.2. Örgütlenme Sorunları

Aile işletmelerinin örgütlenme sorunların temelinde, nitelikli insan eksikliği yer almaktadır. Bu tür işletmelerde bilgi ve beceri düzeyinden çok, kan bağına sahip olmak işletmede çalışmak için yeterli olabilmektedir. Aile bireylerinin işletmede yer alması, güvenlik açısından başlangıçta olumlu gözükse de uzun vadede işletmenin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu işletmelerde görev tanımlarının net olmaması, ödül- ceza sisteminin etkin şekilde uygulanmaması, terfi sisteminin belirsizliği ve organizasyonel yapının bulunmaması, işletmenin işleyişini olumsuz yönde etkilemektedir (Karabulut, 2008).

Aile işletmeleri merkezî yapıya sahiptir ve kan bağı, karar alma süreçlerini etkilemektedir. Önemli kararlar genellikle aile ortamında alınmakta, uzman kişinin

görüşleri ise sınırlı kalmaktadır. Bu durum, uzman çalışanlar ile aile üyeleri arasındaki eşitliğin bozulmasına neden olur. Aynı zamanda, aile içindeki roller ile işletme içindeki roller sıklıkla çatışmakta; görev tanımlarının net olmaması, işletme sahibinin tüm gücü ve yetkileri sadece kendisi üzerinde toplamasına neden olmaktadır. Bu tek yetkilik durumu, çevredeki fırsat ve tehditlerin değerlendirmekte yetersiz kalabilmektedir (Taflan, 2022).

2.5.3. Koordinasyon Sorunları

Aile işletmesinde koordinasyon, farklı bölümler arasındaki iş birliğini sağlanması açısından büyük öneme sahiptir. Ancak iletişim eksikliği, profesyonel yönetimden anlayışından uzak durulması ve bilgi paylaşımının yetersizliği, yönetim sürecini olumsuz etkilemektedir. Aynı zamanda, önemli pozisyonlara sadece aile bireylerinin atanması ile ödül ve terfi sistemlerinin eşit şekilde uygulanmaması, iş gücü devir oranını artırmaktadır (Akgemci & Sevinç, 2003).

Kuşak çatışmaları, profesyonel yöneticilerin sürece dahil edilmemesi ve kişisel hedeflerin şirket hedefleriyle uyuşmaması da koordinasyon eksikliğine yol açmaktadır. Kuşaklar arası çatışma ve yaş farklılıkları ile aile üyelerinin çalışanlara karşı üstünlük hissiyle hareket etmeleri birleştiğinde, işletme içinde koordinasyonun ciddi şekilde zayıflamasına sebep olmaktadır. (Karabulut, 2008).

2.5.4. Yürütme Sorunları

Planlama süreci yönetici tarafından yapıldıktan sonra işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere harekete geçmesini sağlayan fonksiyon yürütmedir. Bu fonksiyonun etkinliği, yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişim kalitesi ve çalışanların kuruma olan bağlılıklarıyla yakından ilişkilidir. Bağlılığı yüksek çalışanlar, görevlerini sorumluluk bilinciyle yerine getirmektedirler (Güven vd., 2003).

Çalışanlara sorumluluk ve yetki verilmeden önce, iş tanımına uygunluğu incelenmelidir. Çalışanlarla sağlıklı iletişim kurulmaması önemli sorunlara yol açmaktadır. Aile işletmelerinde karşılaşılan en büyük problemlerden biri, düzensiz ve eksik bilgi akışıdır. Bilgi akışını sağlayacak bir iletişim ağının kurulmaması ve bilginin ilgili kişilere zamanında iletilmemesi, işletmenin işleyişini olumsuz yönde etkilemektedir (Taflan, 2022).

Aile işletmelerinde yalan bilgiler ve dedikodular, çoğunlukla düzensiz ve eksik bilgi akışından kaynaklanmaktadır. Bu tür söylentiler, çalışanların motivasyonu

düşürmekte ve dolayısıyla verimliliklerini doğrudan etkileyebilmektedir. Bu olumsuzlukların önüne için, işlemenin geleceğine yönelik planların çalışanlara düzgün ve şeffaf bir iletişim yoluyla aktarması gerekmektedir (Akgemci & Sevinç, 2003).

Yürütme fonksiyonunun etkinliğini artırmak için çalışanlara yönelik adil ve tutarlı bir ödüllendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Başarıları taktir edilen ve ödüllendirilen çalışanlar, görevlerini daha fazla motivasyonla bağlanarak ve işlerini yüksek bir performansla yerine getirmektedirler (Taflan, 2022). Bu noktada liderlik olgusu da önem kazanmaktadır. Aile işletmelerinde etkin liderlik eksikliği, çalışanların yönsüz kalmasına, amaç birliğinin zayıflamasına ve motivasyon düşüklüğüne neden olabilmektedir. Liderin çalışanlarıyla etkin iletişim kurması, yürütme sürecinin verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Lakin birçok aile işletmesinde, motivasyon stratejileri planlı bir şekilde yürütülmemekte; çalışanların ihtiyaçları kurumsal bir anlayışla ele alınmamaktadır.

Bu bağlamda, yürütme fonksiyonu yalnızca emir- komuta süreci olarak değil; aynı zamanda çalışanların örgütsel süreçlere duygusal olarak bağlanmasını sağlayacak bir yönetim aracı olarak değerlendirilmelidir.

2.5.5. Denetleme Sorunları

Aile işletmelerinde, aile bireyleri ve profesyonel çalışanlar arasındaki eşitsizlik raporlama sistemlerinin eksikliğinden ve yetersizliğinden kaynaklanabilir. Kan bağı olan çalışanların işletme içinde olmasına güvenilmesi denetlemelerin yapılmamasına, emir-komuta ve yetki devrinin sağlıklı işlememesine neden olabilir. Denetim süreci, planlama aşamasında belirlenen hedefler ve işin sonunda elde edilen sonuçların karşılaştırılması ve elde edilen bulgularla önemleri belirlemesini içerir. Yönetim fonksiyonunun başarısını değerlendirir (Karabulut, 2008; Karpuzoğlu, 2003).

Aile işletmelerinde denetleme çoğu zaman rasyonel ve belgelere dayamayarak değil de sezgisel veya aile üyelerini görüşleri ile yapılmaktadır. Bu yaklaşım ile iletişim aksaklıkları, bilgi eksikliği ve yanlış karar verilmesi gibi çeşitli sorunlara neden olmaktadır (Taflan, 2022).

Varlığını devam ettirebilmek için değişen koşullara uyum sağlayabilen aile işletmesi oluşturabilmek için; işletmenin hedeflerine uyum şekilde ve düzenli denetim sistemi kurmak önem arz etmektedir. Denetim fonksiyonunun etkililiğini artırabilmek için, işletmenin yapısal özelliklerine uygun kurallar oluşturulmalı, düzenli raporlama

sistemi, görev tanımları ve iş süreçleri net olmalı, maliyet analizi yapılmalı ve performans ölçme sistemleri yapılmalıdır (Karpuzoğlu, 2003).

Çatışma olgusunun aile işletmelerindeki yansımaları incelendikten sonra, bu çatışmaların çalışmaların üzerindeki etkilerini değerlendirmek adına örgütsel bağlılık ve iş performansı kavramlarına odaklanmak gerekmektedir.



BÖLÜM III

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ PERFORMASI

3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi

Araştırmacılar, yıllar boyunca örgütsel bağlılık olgusunu kapsamlı biçimde incelemiş ve bu kavrama önemli bir kurumsal ve ampirik değer atfetmişlerdir. Psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerde bu konu üzerinde yapılan araştırmalar ve gözlemler, çeşitli perspektiflerin ortaya çıkmasına neden olmuş; bu durum ortak uzlaşıya varılması zorlaştırmaktadır (Bayrak Kök, 2006).

Literatürü incelediğinde, örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili tanımların; çalışanların örgüte veya kuruma karşı hissettikleri sadakat, kurum hedeflerini içselleştirme, kurum adına özveride bulunma, faaliyetlere aktif katılma ve kendini örgüte adama gibi unsurları kapsadığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların, bulundukları kuruma olumlu katkılar sunduklarını çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur (Aydiner, 2008).

Akademik ilginin 1970'li yıllardan itibaren yoğunlaştığı bir konu haline gelen örgütsel bağlılık kavramı, literatürde araştırmacılar tarafından çeşitli şekilde tanımlanmış ve bu durum, kavrama ilişkin çok sayıda tanımın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Bayrak Kök, 2006).

Grusky (1966), örgütsel bağlılık kavramını bireyin örgütle kurduğu ilişkinin gücü olarak tanımlanmaktadır (Grusky, 1966).

Kiesler, Sakurmura ve Salancik (1985), örgütsel bağlılığı, bireylerin bağlılık tutumlarının bir yansıması olarak ortaya çıkan davranışsal eylemler bütünü şeklinde tanımlamışlardır (Boylu vd., 2007).

2000 yılında Yüksel, örgütsel bağlılık kavramının yalnızca işverene duyulan sadakat olarak değil; aynı zamanda örgüt üyelerinin, kurumun başarısı ve sürdürülebilirliği adına sergiledikleri çaba ve ifade ettikleri bağlılık üzerinde işleyen dinamik bir süreç olarak tanımlamışlardır (Aydiner, 2008).

Çöl (2004), örgütsel bağlılığı, çalışanların bağlı bulundukları kurumla özdeşleşmeleri, kurumun hedef, ilke ve değerlerini içselleştirmeleri ve kurumdaki varlıklarını sürdürme konusundaki istek derecesi olarak tanımlamıştır (Sığırı, 2007).

Celep (2000), örgütsel bağlılığı; çalışanların kurumun kendilerinden beklediği normatif ve resmi görevlerin ötesine geçerek, kurumun değerleri ve amaçları doğrultusunda gösterdikleri gönüllü davranışlar bütünü olarak tanımlamıştır (Aydiner, 2008).

Özsoy (2004), örgüt bağlılığı, bireylerin kendi çıkarlarından ziyade kurumun çıkarlarını öncelikli görmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Balay ise 2000'li yıllarda örgütsel bağlılığı; bireyin kuruma yaptığı yatırımlar doğrultusunda tutumsal bir bağlılık geliştirmesi;

örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi ve buna bağlı olarak belirli davranışlar göstermesi yönünde bir yönelim olarak değerlendirmektedir (Erdoğan, 2006).

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin çalıştıkları kuruma yönelik psikolojik bir bağlılık ilişkisi olarak ele alınmaktadır. Araştırmacılar, örgütsel bağlılığı; bireylerin örgütte kurdukları ilişkiye bağlı olarak geliştirdikleri ve örgütte kalma yönünde verdikleri kararlara temel oluşturan bir tutum biçimi olarak tanımlamaktadır (Kafdağı, 2007). Daha önce yapılan araştırmalarda tek boyutlu bir yapı olarak ele alınan bu kavram, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen "Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli" ile çok boyutlu bir yapıya dönüştürülmüştür (Aydiner, 2008).

Poter ve çalışma arkadaşları tarafından geliştirilen tutumsal bağlılık anlayışı, Meyer ve Allen'in modelinde duygusal bağlılık ile; Becker'in davranışsal bağlılık yaklaşımı, devam bağlılığı ile; Wiener'in normatif bağlılık görüşü ise doğrudan normatif bağlılık boyutuyla örtüşmektedir. Böylece örgütsel bağlılık, üç temel boyutta ele alınmıştır (Aydiner, 2008).

Duygusal bağlılık, çalışanların kuruma karşı duyduğu güçlü bir aidiyet duygusunu ifade eder. Bu bağlılık, bireyin işini ve iş arkadaşlarına değer vermesi, kurumda var olmaktan mutluluk duyması ve örgütte gönülden bağlılık geliştirmesi ile kendini gösterir. Devamlılık bağlılığı, bireyin kurumdan ayrılması durumunda karşılaşacağı kişisel, mesleki ya da maddi kayıpları düşünerek örgütte kalmayı tercih etmesi anlamına gelir. Normatif bağlılık ise çalışanların kuruma karşı ahlaki yükümlülükleri ya da sorumlulukları hissine dayanır. Bu bağlılık türü, kurumun sağladığı imkânlarla karşılık verme gerekliliği duyan bireylerin, sadakat geliştirmeleriyle ortaya çıkar (Çetin, 2023).

İşletmeler, varlıklarını sürdürebilmek amacıyla belirli hedef ve beklentiler doğrultusunda faaliyet göstermektedir. Mal ve hizmet üretimi amacıyla kurulan bu sistemler, faaliyetlerini sürdürebilmek için çeşitli unsurlara ve kaynaklara ihtiyaç duyar. Ancak her unsurdan beklenen yeterlilik ve işlev farklılık göstermek. Yeterlilik kavramı; beceri, bilgi ve tutumları içeren, çalışanın rol ve görevlerini istenilen düzeyde ve uygun niteliklerle yerine getirilmesini ifade eden çok boyutlu bir yapıdır (Pehlivan, 1998). Ne var ki, yeterlilik tek başına kurumsal başarı için yeterli değildir. Çalışanların yalnızca teknik donanıma sahip olması, kurumsal verimliliği sağlamak için yeterli değildir. İstenilen nitelik ve nicelikte üretim yapma kapasitesine sahip bir çalışanın, kuruma yönelik bağlılığının gelişmemiş olması beklenen verimin elde edilmesini engelleyebilir. Bu nedenle çalışanların desteklenmesi ve güdülenmesi gerekmektedir (Aydiner, 2008). Etkili bir güdüleme için yalnızca mesleki yeterlilik değil, aynı zamanda

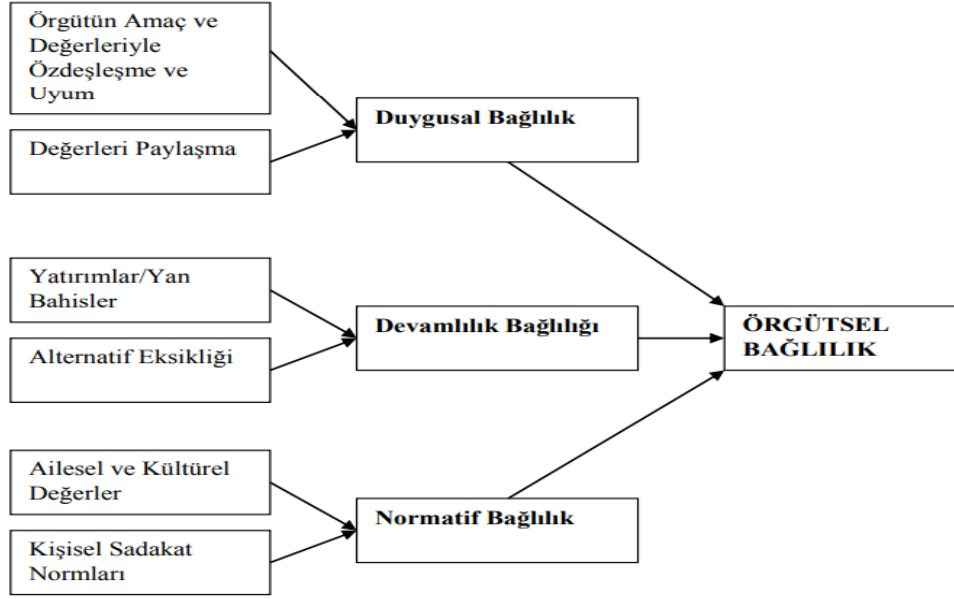
Çalışmaların işe yönelik olumlu tutumlara sahip olması da büyük önem taşıtmaktadır. Bu olumlu tutumların gelişiminde, örgütsel amaç ve değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi belirleyici bir rol oynamaktadır.

Çalışanların rgtsel amaçları benimsemeleri, işgücü devri ve devamsızlık oranlarının azalmasını sağlarken; yüksek verimlilik, gönüllü iş birliği ve yaratıcılık gibi olumlu ıktıları da beraberinde getirmektedir. Çalışanlar kendilerini kurumun bir parçası gibi gördüklerinde, işte kalma istekleri artar ve bu durum kurumsal sürdürülebilirliği destekler. Örgütsel bağlılığın yüksek olması, örgütsel verimlilik ve etkinliğinde artmasıyla ilişkilendirilmektedir (Akarsu, 2005). Literatürde, rgtsel bağlılığı yüksek kişilerin sorumluluklarını ve görevlerini yerine getirirken daha fazla çok çaba gösterdikleri anlamına gelmektedir. işletmenin etkinliği ve devamlılığı açsından örgütsel bağlılık önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Aydıner, 2008). Kurumlarda neden bu kadar önemli olduğuna dair literatürde şu şekilde bahsedebiliriz (Bayram, 2005);

- Çalışanların işten ayrılma kararlarında, iş doyumundan ziyade örgütsel bağlılık düzeylerinin daha etkili bir rol oynağı tespit edilmiştir.
- Örgütsel bağlılık, çalışanların dürüstlük ve fedakrlık gibi kurumsal vatandaşlık davranışlarını gönüllü olarak sergilemelerinin temel göstergelerinden biridir.
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, düşük bağlığa sahip olanlara kıyasla işlerine daha fazla önem ve daha çok çaba gösterirler.
- Örgütsel bağlılık, işverenlerin çalışanlardan beklediği istenen çalışma davranışlarını olumlu etkileyen bir unsurdur.

3.1. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar ( Bileşenli Bağlılık Modeli)

Meyer ve Allen (1990), rgtsel bağlılığı üç temel boyutta ele almışlardır: Kuruma duyulan benimseme ve sevgiye dayanan duygusal bağlılık, kurumdan ayrılmanın yaratacağı mali ve psikolojik zorluklara bağlı devam bağımlılığı ve kurumda kalma yönünde hissedilen ahlaki sorumluluğa dayanan normatif bağlılık. Bu üç temel bileşenleri olarak literatürde yaygın biçimde kabul görmektedir (Kamer, 2001).



Şekil 5: Üç Bileşenli Bağlılık Modeli (Yıldız & Asunakutlu, 2017)

3.1.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, literatürde çoğunlukla tutumsal bağlılık olarak bahsedilmektedir. Bu bağlılık türü, bireyin çalışma ortamına yönelik verdiği duygusal tepikleriyle ilişkilidir. Çalışanların iş arkadaşlarıyla kurduğu ilişkiler, işine gönülden sahiplenmesi ve mesleğine karşı hissettiği aidiyet duygusu gibi unsurlar, duygusal bağlılık düzeyini etkileyen temel faktörler arasında yer almaktadır. Bu bağlılık, bireyin işten elde ettiği tatmin düzeyiyle yakından ilişkilidir (Aydiner, 2008).

Porter ve arkadaşlarının, 1979 yılında geliştirdikleri “Bireysel-Örgütsel Amaç Uyumu” yaklaşımıyla örgütsel bağlılığın üç temel unsurun birleşmesiyle ortaya çıktığını ifade etmişlerdir (Birgül, 2016). Bu üç unsur şunlardır: Bireylerin kurumun değer ve amaçlarını benimsemesi, kurumda çalışmayı sürdürme yönündeki isteği ve kurumun hedeflerine ulaşmasına gönüllü olarak katkı sağlama arzusu taşımasıdır (Kamer, 2001).

Duygusal bağlılık, bireylerin çalıştıkları kurumla sadece görevsel değil, aynı zamanda duygusal bir etkileşim ve özdeşleşme içinde olmalarını içermektedir. Bu durum, çalışanların kurumun değerlerini içselleştirmeleriyle birlikte duygusal bir sahiplenme ve bütünleşme geliştirdiklerini göstermektedir (Kafdağlı, 2007). Örgüte karşı duygusal bağlılığı güçlü bireyler, kurumun amaçlarını benimser ve amaçlara ulaşılabilmesi için özverili bir şekilde çalışmaya gönüllü olurlar. Bu tür bir bağlılık, çalışanların zorunluluktan değil; kendi istekleriyle örgütte kalmayı seçmeleriyle kendini gösterir.

Duygusal bağıllık, örgütsel bağıllığın en ideal biçimi olarak kabul edilmektedir. Çalışanların kuruma gönülden bağlı olduğu ve sadakat gösterdikleri bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, en çok üstünde durulan bağıllık türün duygusal bağıllık olduğu görülmektedir (İnce & Gül, 2005).

Aile işletmelerinde yaşanan kuşak çatışmaları, çalışanların duygusal bağıllığını doğrudan etkilemektedir. Farklı kuşaklara mensup bireyler arasında yaşanan bakış açısı farklılıkları, iletişim kopuklukları ve yönetim anlayışındaki uyumsuzluklar, çalışanların kurumu benimseme sürecini zorlaştırmaktadır. Bu tür uyumsuzluklar, çalışanların işletmeye karşı aidiyet geliştirmelerini engelleyici rol oynarlar. Genç kuşak yönetici adaylarının karar verme sürecinden uzak tutulması ya da eski kuşağın otoriter bir yönetim tarzı sergilemesi, çalışanların kendilerini önemsiz ve değersiz hissetmelerine neden olabilir. Bu nedenle, aile işletmelerinde kuşak çatışmalarından kaynaklanan sorunların giderilmesi ve örgütsel bağıllığın güçlendirilmesi, işletmenin sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

3.1.2. Devam Bağıllığı

Devam bağımlılığı, çalışanların örgütte kalma kararlarını; ayrılmalarını durumunda karşılanacakları maddi ve manevi kayıpları dikkate alarak verdikleri, rasyonel bir bağıllık biçimidir. Bireylerin örgütten ayrılmaları durumunda karşılaşılabilecek kayıplarla ilişkin algısı, tepkiye dayalı devam bağıllığının temellerini oluşturur (Birgül, 2016). Kurum içerisinde geçirilen sürenin artmasıyla birlikte, çalışanlar hem daha fazla kazanım elde eder hem de örgütsel kaynaklara ulaşma konusunda avantaj sağlarlar. Zamanla edinilen kıdem, beceriler ve kurulan sosyal ilişkiler, çalışanların örgüt içerisindeki değerini arttırmaktadır (Güven, 2006). Bu durum nedeniyle, kurumdan ayrılmak daha yüksek maliyetler doğurabilir. Sonuç olarak, çalışanlar zaman içerisinde sahip oldukları kazanımları kaybetmemek adına kurumda kalmayı tercih eder. Literatürde bu nitelikteki bağıllık türü, devam bağıllığı olarak adlandırılmaktadır (Bozkurt & Yurt, 2013).

Çalışanlarda devam bağımlılığının gelişmesinde farklı etkenlerin rol oynadığı görülmektedir. Bu etkenler arasında bireylerin eğitim geçmişleri, emeklilik hakları, sahip olduğu yetkinlik düzeyi ve görev değişimi konusundaki endişeleri gibi kazanımlar ile örgüte yönelik bireysel yatırımlar yer almaktadır. Devam bağıllığı, çalışanların çeşitli nedenlerle mevcut işlerine devam etme zorunluluğu hissetmeleri durumunu ifade eder. Kendi yetenekleri ve bilgileriyle kurum dışında aynı seviyede fırsat bulamayacağını düşünen kişiler hem maddi kazanımlar hem de kariyer gelişimi

açısından mevcut örgütte kalmanın daha rasyonel bir tercih olduğuna inanmaktadır. Bu durum, çalışanların kurumdan ayrılmasını zorlaştırmakta; beceri, bilgi ve deneyimlerini mevcut örgütle özdeşleştirmelerine neden olmaktadır (Birgöl, 2016).

Genç çalışanlar, iş tecrübesinin görece az olması nedeniyle maliyet algısı düşüktür; bu durum, kurumda kalma olasılığını azaltmaktadır. Aile işletmelerinde, eski kuşağın değişime karşı gösterdiği direnç, çalışanların bağlılığını olumsuz etkilemektedir. Çalışanlara sağlanan çeşitli ekonomik ve psikososyal destekler, iş değiştirme eğilimlerini azaltarak örgütsel bağlılığını arttırmaktadır. Ancak aile işletmelerinde kuşak çatışmalarının neden olduğu iş tatminsizliği, çalışanların bağlılıklarını zayıflatmakta ve işgücü devamlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

3.1.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, bireylerin kuruma karşı sadakat göstermesini ve işte kalmayı tercih etmesi ya da görev olarak algılamalarını ifade etmektedir. Bu bağlılık türüne sahip çalışanlar, kurumda kalmanın etik açıdan doğru olduğuna inanarak görevlerini devam ettirirler. Çalışanların kuruma yönelik bağlılık düzeyi, bu bağlılığın temelini oluşturan motivasyon kaynağına göre değişiklik göstermektedir. Bağlılık; zorunluluk, arzu veya ihtiyaç temelli olabilir ve her bir motivasyon türü, örgüte duyulan bağlılığın niteliği farklı biçimde şekillenir (Kitapçı, 2006).

Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli ilk olarak Vardi (1980) tarafından ortaya konmuş, Weiner (1982) tarafından ise normatif (ahlaki) bağlılık boyutunun eklenmesiyle daha kapsamlı hale gelmiştir. Bu modele göre, normatif bağlılık; bireylerin çalıştıkları kuruma karşı duyduğu sadakati, etik bir sorumluluk ve zorunluluk çerçevesinde sürdürmesini ifade etmektedir (Bergman, 2006). Bu yönüyle normatif bağlılık, çalışanların kurumda kalmayı ahlaki bir sorumluluk olarak algılama temeline dayanmaktadır (Kafdağlı, 2007).

Bağlılık türlerinin arasındaki en temel farklılık, bireylerin kurumda kalma nedenine dayanmaktadır. Duygusal bağlılık, bireylerin kuruma karşı hisselikleri duygusal yakınlığa dayanır. Devam bağlılığı, çalışmaların kurumu terk etmesi sonucunda meydana gelebilecek maddi ve manevi kayıpları düşünerek kurumda kalmasıdır. Normatif bağlılık ise bireyin kurumda kalma nedenini ahlaki yükümlülük olarak görmelerine dayardır. Bu yönüyle normatif bağlılık, diğer bağlılık biçimlerinden ayrılır (Kafdağlı, 2007).

Aile işletmelerinde kuşaklar arası uyumsuzluklar, yönetim sürecinde çatışmaların çıkmasına neden olmaktadır. Bu çatışmalar sadece karar alma süreçlerini değil, aynı zamanda örgüt içerisindeki adalet algısını, çalışanlara verilen rolleri ve sorumlukları da olumsuz yönde etkilemektedir. Söz konusu uyumsuzluklar, örgüte karşı hissedilen görev bilincinin, karşılıklı saygının ve örgütsel sorumluluk hissinin zayıflamasına neden olmakta hem bireysel hem de örgütsel verimliliği düşürebilmektedir.

3.2. İş Performansı Tanımı

Günümüzde iş dünyası, hızı değişimlerin ve yoğun rekabetin yaşandığı dinamik bir yapıya sahiptir. Bu değişken ortamında şirketlerin varlığını devam ettirebilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmesi, çalışanların yüksek düzeyde performans göstermelerine bağlıdır. Bu doğrultuda, işletme performansı doğrudan ya da dolaylı olarak işgören performanslarına bağlıdır (Camman, 1993).

İlk olarak, işgören ve performans kavramlarını ayrı ayrı incelememesi gerekmektedir. İşgören, iş dünyasında sermeye sahibi olmayan ya da yönetim sınıfında yer almayan ve bir işverenle iş sözleşmesi kapsamında çalışan birey olarak tanımlanmaktadır. (Çadırcı, 2023). İşgören kavramı, literatürde işçi, çalışan, personel, görevli gibi farklı terimlerle de ifade edilmektedir.

Performans terimi ise Türk Dil Kurumu tarafından temel anlamıyla “başarım” şeklinde ifade edilmektedir. Bu kavram, bireylerin belirli bir sorumluluk ya da görevlerin kapsamında elde ettikleri başarı seviyesini ifade eder (Barutçugil, 2002). Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde performans, yöneticiler için çok önemli bir unsur olup işgörenlerin gösterdiği çaba ve davranışlarının somut bir çıktısıdır. Genel olarak ifade etmek gerekirse performans; bireylerin veya toplulukların, örgütsel hedeflerine sağladığı niceliksel ve niteliksel katkıların bütünüdür (Bayram, 2006).

Performans kavramı, işgörenlerin belirli zaman dilimi içerisinde yürüttükleri görevlerdeki başarı düzeyini ifade etmektedir. Literatürde yer alan tanımlar da bu görüşü destekler niteliğindedir. Performans; bir işgörenin, iş tanımı içerisinde yer alan görev ve sorumlulukları ne ölçüde yapabildiğini gösteren bir ölçüt olarak değerlendirilir. Başka bir ifadeyle, performans; işletme içindeki bireylerin, belirli bir zaman aralığında üstelendikleri görev ve sorumlukları gerçekleştirme yeterlilikleri açısından incelenmektedir (Soylu, 2015).

Çalışan Performansı, bireylerin görevlerini yerine getirirken çıkardıkları sonuçlar olarak tanımlanabilir. Bu sonuçlar olumsuz olduğunda, çalışanın yeterli başarıyı

sağlayamadığı ve performans düzeyinin az olduğu değerlendirilir. Öte yandan, sonuçlar olumlu ise çalışanın üstlendiği sorumlulukları ve görevleri başarılı bir şekilde bitirdiği ve dolayısıyla performans düzeylerinin yüksek olduğu kabul edilir (Bingöl, 2003).

İş performansına ilişkin kavramsal çerçeve zaman içerisinde çeşitli şekillerde tanımlar yapılmış olsa da, bu tanımlar genel olarak birbirlerine benzerlik göstermektedir. Literatürde yer alan bu yapılan tanımlar Tablo 3'de yer verilmiştir.

Tablo 3: İş Performansın Farklı Yazarlara Göre Tanımları

Yazar	Yıl	İş Performansı Tanımları
Porter ve Latwler	1974	Verili bir dunundaki bireysel yetenek beceri ve çabanın fonksiyonudur.
Bernardin ve Beatty	1984	Belirli bir işin fonksiyonu tarafından üretime kazandırılan veya belli bir zamandaki aktivite sırasında üretilen çıktının kaydıdır.
Hunter	1986	İşgörenin çalışmasının tek sonucudur
Campbell	1990	Örgütün hedeflerine yönelik davranış veya eylemlerdir.
Borman ve Motowidlo	1993	[İş performansının üç önemli özelliği vardır: İş performansı, sonuçlardan ziyade davranış açısından tanımlanmalıdır iş performansı, yalnızca işe ilişkin kuruluşun hedeflerine yönelil: davranışları içerir. İş performansı çok boyutta bir kavramdır.
Fetris vd.	1998	Çalışanların iş performansı, yetenek çaba ve fırsattan oluşan belirli bir kombinasyonun sonucudur.
Bernardin ve Russell	1998	Belli zaman dilimi sırasında bir aktivite veya belli bir iş fonksiyonu tarafından üretilen sonuç kasıtlarıdır.
Viswesvaran ve Ones	2000	Çalışanların örgütsel hedeflerle bağlantılı olan iştirak ettiği, ölçeldenebilir eylemler, davranışlarıdır. Bu tür davranışların sonuca örgütsel hedefe katkıda bulunmakla performansı geliştirir.
Mathis ve Jackson	2002	Çalışanların organizasyona yaptığı katkısıdır.
Griffin	2007	Çalışanların davranışlarının toplamıdır.
Pushpakumari	2008	Çalışanın işini genişletme çabasına performans denir.
Stewardt ve Brown	2009	Bireylerin kendilerini istihdam eden kuruluşa yaptıkları katkıdır.
Opatha	2015	Bir çalışanın görev ve sorumlulukların ne ölçüde yerine setir dizine dair derecelendirilmedir. İki özelliğe bakılır: Eşin miktarı ve iş kalitesi

Kaynakça: Uğurlu, 2019 uyarlanmıştır.

İşgören performansına ilişkin literatürde yer alan birçok tanımın ortak değindikleri husus, performans olgusunun bireysel beklentiler ile örgütsel hedefler arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak ortaya çıktığı yönündedir. İşgören performansı, örgütlerin

başarısı, etkililiği ve genel performans düzeyleri açısından önemli bir role sahiptir (Ersöz, 2017).

Tanımlamalarından yola çıkarak, performansı oluşturan unsurluları üç başlık altında incelenebilir (Soylu, 2015). Bu unsurların ilki yetkinliktir. Yetkinlik; bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve davranışların, görevi yerine getirebilecek düzeyde olmasını ifade eder. İkinci unsur olan odaklanma, işgörenin sorumlulukların ve görevlerinin farkında olması, yani ne yapması gerektiğini açık bir şekilde bilmesi anlamına gelmektedir. Üçüncü unsur ise adanmışlık; bu, işgörenin işi yapma motivasyonunu ve istekliliğini ifade eder.

Performans, genel olarak iki şekilde ayrılabilir: örgütsel performans ve bireysel performans. Örgütsel Performans, çalışanın görev ve sorumlulukları doğrultusunda gerçekleştirdiği faaliyetlerinin, örgütün hedeflerine ulaşmasına sağladığı katkının bir sonucu olarak değerlendirilir (Helvacı, 2002). Bireysel performans ise çalışanların, görev tanımalarına uygun biçimde sorumluluklarını kendi yetki alanları içerisinde başarıyla yerine getirmesini ifade eder. Bireysel performans yönetiminin temel amacı, çalışanlarının belirlenmiş görev tanımları doğrultusunda verimli ve etkin bir biçimde çalışmalarını sağlamaktır (Gökçen, 2021).

3.3. İş Performansının Önemi

İşgören performansı büyük ölçüde bireylerin kişisel özellikleri doğrultusunda şekillenmektedir. Bununla birlikte, teknolojik donanım, örgütsel yapı, bireyin performans seviyesini etkileyen dışsal unsurlar ve diğer çevresel faktörler de bu süreçte önemli rol oynamaktadır (Çabuk, 2020). Kurumsal uygulamalarda ise işe yerleştirme ve terfi süreçlerinde bireylerin yetkinlikleri ön planda tutulmaktadır. Bireyler, bir işe başladıklarında çeşitli beklentilere ve hedeflere sahip olurlar. Bu beklentilerin karşılanması, çalışanların işe doyumunu ve motivasyon düzeyleri üzerinde olumlu etkileri vardır. İşgören açısından, beklentilerinin hangi ölçüde karşılandığı oldukça önemlidir. Bireysel Performans, çalışanın işletme hedeflerine ulaşmak amacıyla sahip olduğu bilgi, beceri ve davranışları etkin şekilde kullanmasını ifade eder. Bu yetkinlikler, işle ilgili görevleri yerine getirme becerisinin yanı sıra işletme başarısını destekleyen davranışları da kapsamaktadır. Bu davranışlar arasında; ekip çalışmasına uyum, yüksek motivasyon ve isteklilik, müşteri memnuniyetine odaklanma, yardımseverlik, işletmenin değerlerine ve kültürüne bağlılık ile öz disiplin gibi konuları da içermektedir (Barutçugil, 2002).

İş performansı, sadece örgütsel seviyede değil; yönetsel ve bireysel düzeyde de büyük bir öneme sahiptir. Örgütlerin amaçlarına ulaşmaları ve piyasada rekabet üstünlük sağlamaları, çalışanların yüksek düzeyde performans göstermesine bağlıdır. Diğer bir yandan, yüksek performans sadece örgüt açısından başarı sağlamakla kalmaz; aynı zamanda bireylerin tatmini ve kişisel gelişimi açısından da olumlu sonuçlar getirir. Görevlerini başarıyla tamamlayan çalışanlar, mesleki yeterliliklerini artırmanın yanı sıra; başarı hissi, iş tatmini ve gurur gibi psikolojik kazanımlar elde ederler. Bireysel performanstaki artışı; mesleki ilerleme, daha yüksek gelir elde etme ve toplumsal saygınlık kazanma gibi önemli fırsatlarında beraberinde getirir (Karabulut, 2024).

Özetle, çalışanlar ve yöneticilerin gösterdikleri performans düzeyleri, işletmenin bütünsel yapısını ve başarısını belirleyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bu durum, iş performansı kavramını yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda tüm örgüt yapısı içerisinde stratejik bir unsur haline getirmektedir (Recepoğlu, 2021).

3.4. İş Performansının Üstünlükleri ve Zayıflıkları

Performans değerlendirme süreci hem örgütsel hem de bireysel düzeyde farklı avantajlar sağlamaktadır. Bu süreç; kurum ve çalışan performansının gelişmesi destekler, kurum içi iletişimi ve buna bağlı iş ilişkilerinin güçlendirmesini sağlar. Aynı zamanda, çalışanların zayıf yönlerinin belirlenmesi, potansiyel ya da mevcut problemlerin tespit edilmesi ve gelişim ile eğitim ihtiyaçlarının ortaya konması açısından da büyük bir rol oynamaktadır. Bu üstünlükleri şu şekilde sıralanabilir (Soylu, 2015):

Yöneticiler Açısından Avantajlar:

- Yönetici ile astları arasında kurulan iletişim ve iş ilişkilerinin daha yapıcı ve sağlıklı şekilde devam etmemesine katkı sağlar.
- Yöneticilerin kontrol ve planlama süreçlerinde daha etkin bir rol üstlenmeleri, astların ve diğer birimlerin performans seviyelerinin artırmalarını destekler.
- Çalışan performansını değerlendirilme süreci, karşılıklı gelişim fırsatları sunar. Bu değerlendirmeler sayesinde yöneticiler, kendi yetkinliklerini ve güçlü ya da zayıf yönlerini fark etme imkânı bulurlar.

Astlar (Çalışanlar) Açısından Avantajlar:

- Çalışanlar, sahip oldukları güçlü yönleri ve geliştirilmesi gereken becerileri fark etme imkânı bulurlar.

- Performanslarına yönelik aldıkları olumlu geri bildirimler, özgüvenlerini gelişmesine katkı sağlar ve iş tatminini artırır.
- Yöneticilerin performanslarının hangi ölçütlerle değerlendirildiğini ve hangi beklentilere sahip olduğunu öğrenerek, kendi görev ve sorumluluklarını iyi kavrarlar.

Örgüt Açısından Avantajlar:

- Üretim faaliyetlerini ve hizmetlerin etkinliği ile verimliliği; zaman içerisinde artış göstermektedir.
- Bireylerin gelişme ihtiyaçları, daha net ve sağlıklı bir biçimde belirlenebilmektedir.
- Kurumsal yapı içerisindeki süreçlerin daha etkin işletmesi, örgütsel verimliliğin yükselmesini sağlamaktadır.

Performans değerlendirmenin yukarıda belirtilen birçok olumlu özelliğinin yanı sıra, var dikkate alınması gereken bazı zayıf ve olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Performans değerlemenin zayıf yönleri şu şekildedir (Sevimli, 2024):

- Daha önce nesnel ölçüt sistemlerinin uygulanmadığı ortamlarda çalışmış bireyler, performans değerlendirme uygulamasını şüpheyile yaklaşabilir veya bu süreci sorgulayıcı şekilde davranabilirler.
- Performans değerlendirme süreçlerinde adalet ve eşitlik ilkelerine yeterince uymaması, çalışanların motivasyon düzeyinde düşüşe neden olabilir.
- Katılımcıların düşük puan verme konusundaki isteksizliği, sürecin güvenilirlik ve doğruluk düzeyini olumsuz etkilemektedir.

3.5. İş Performansının Boyutları

Günümüzde işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi ve mevcut ekonomik koşullar içerisinde daha kötü bir duruma düşmemesi, iş süreçlerinin aksamasından sürdürülebilmesine bağlıdır. Çalışanlara performans kriterlerinin açıkça belirtilmesi ve ajanlarını kurum içindeki diğer bireyler arası iletişimin güçlendirilmesi, örgüt içerisinde uyumlu bir çalışma ortamı sağlayacaktır. Ayrıca, işgörenlerin bireysel performanslarını artırmaları, verimli ve etkin bir iş performansı sergilemesini mümkün kılacak ve bu doğrultuda işletmenin başarısına olumlu katkı sunacaktır (Gökçen, 2021).

İş performansı, çok yönlü bir kavramdır ve bu yönüyle ilk kez 20. yüzyılın başlarında literatürde yer bulmuştur. Performansın farklı bileşenlere ayrılması yönündeki ilk girişim, Borman ve Motowidlo tarafından 1993 yılında Amerika Birleşik Devletleri Hava Kuvvetleri'nde görevli 421 tamirci üzerinde yürütülen bir çalışmayla gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmada baēlamsal davranışları, görev performansları ve toplumsal etkileşimleri ayrı ayrı deēerlendirmeye tabi tutulmuştur. Böylece performans, yalnızca teknik görevlerin yerine getirilip getirilmemesiyle sınırlı kalmayıp, örgütsel ortamda sergilenen diēer davranışları da kapsayan daha geniş bir ereve de incelemiştir. Ardından, 1994 yılında Van Scottter, baēlamsal ve görev performansının ayrı tutulmaması; aksine birlikte incelenmesi gerektiēine dikkat çekmiştir ve bu iki boyutun farklı kavramsak temellere dayandıēını vurgulamıştır (Recepoēlu, 2021).

Bu iki iş performansı türünün hem benzer hem de ayırt edici özellikleri bulunmaktadır. Ayırt edici özellikleri şunlardır (Uēurlu, 2019):

- Baēlamsal performans, çalışanın uzmanlaşma düzeyi kendi isteēine baēlıdır; Görevsel performans, çalışanın görevlerini yerine getirebilecek ölçüde yeterli ve gelişmişmiş olması gerekmektedir.
- Baēlamsal performans, pozisyonun baēımsız olarak çalışanların gsterdiēi genel davranış biçimlerinde ortak özellikler taşırken; görev performansı, işin ieriēine ve kapsamına göre farklılık gösteren bir yapıya sahiptir.
- Görev performansı, kurum tarafından belirlenen davranış normlarına dayanırken; baēlamsal performans, çalışanların kendi istekleriyle ve gönüllü olarak sergiledikleri davranışları ifade eder.

3.5.1. Görev Performansı

Görev performansı, çalışanın kurum tarafından önceden tanımlanmış sorumluluk ve görevlerin ne ölçüde yerine getirildiēini ya da getirilmediēini ifade eder. (Recepoēlu, 2021; Lin vd., 2011). 1997 yılında Borman, rgtsel teknik altyapıyı destekleyen geliştirici ve yardımcı davranışlar ile işe yönelik belirlenmiş kuralların görev performansı kapsamında deēerlendirmesi gerektiēini belirtmiştir (Gökçen, 2021). Bu performans türü, bireyin işe doērudan ilişkili faaliyetleri ne kadar etkin ve verimli bir şekilde gerekleřtirdiēini ele alır. Aynı zamanda görev performansı; mal ve hizmet üretimi, fikir geliştirme gibi işlevlerle baēlantılı olup işletmenin teknik işleyişine ve örgütsel yapının srdrlebilirliēine katkı saēlar (Recepoēlu, 2021). Görev performansı iki temel zelliēi vardır. Bunlar şu şekildedir:

- Görev performansı, çalışanların iş tanımında belirtilen sorumlulukların ne derece etkin ve verimli biçimde yerine getirildiēi ve bu süreçte işletme kaynaklarını somut çıktılara, yeni mal ve hizmete dönüştürme konusundaki katkısını ifade eder. İş ilanları genellikle çalışanlardan beklenen sorumlulukları ve aranılan davranış

özellikleri özetlemektedir. Görev performansı, bireyin işin gerekliliklerine ne derece uyum gösterdiğini ortaya koyar (Recepoğlu, 2021).

- Görev performansı, çalışanın mesleki yeterlilikleri ile teknik bilgi ve beceri gerektiren yönleriyle doğrudan ilişkilidir. Bu performans türü, farklı iş sektörleri arasındaki fark ettirici nitelikleri ortaya koyar ve bir pozisyon için gerekli olan sorumlulukların ve yetki alanlarını netleştirir. Diğer bir ifadeyle, görev performansı işin yapımında ustalık ve nitelik düzeyinin bir göstergesi olarak değerlendirilir (Bağcı, 2014).

3.5.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, örgüt kültürünü ve iklimini destekleyen; görev tanımının dışında kalan ancak örgütsel etkililiği arttırmak yönelik sergilenen davranışları kapsamaktadır. Bu tür performans, çalışanların istekli olarak fazla mesaiye katılmaları, çalışma arkadaşlarıyla uyum içinde çalışmaları, görevlerini hoşnut ve istekle yerine getirmeleri ve işletmenin çıkarlarını korumaya yönelik davranışlar sergilemeleriyle ortaya çıkmaktadır (Recepoğlu, 2021).

Borman ve Motowidlo'ya göre bağlamsal performans; işgörenlerin sadece iş tanımlarında belirtilen görev ve sorumluluklarla sınırlı kalmayıp, doğrudan kendilerine atanmış olmayan ancak örgüt ortamını olumlu yönde etkileyen görevleri de gönüllü olarak yerine getirmelerini kapsamaktadır. Örgüt içerisinde çalışanların mutluluk ve tatmin düzeyi yükseldikçe, kurumsal çıkarları gözetken ve örgütsel hedeflere katkı sağlayan davranışlar sergileme eğilimleri de artmaktadır. Buna karşılık, çalışanların tatmin düzeyi düşük olduğunda sadece görev tanımlarında belirtilen sorumlulukları yerine getirdikleri; örgüt çıkarı için yapılan ek sorumlulukları ise isteksizce davrandıkları görülmektedir. Bu tür davranışlar içinde olan çalışanların bağlamsal performans düzeylerinin oldukça düşük olduğu ifade edilebilir (Karabulut, 2024).

3.6. İş Performansını Etkileyen Faktörler

Çalışanların iş performansı düzeyleri; bireysel özellikleri, psikolojik faktörler ve çeşitli çevresel etkenler doğrultusunda değişiklik gösterebilir. Bu değişiklikler, özellikle bireysel performans ile doğrudan ilişkilidir (Karabulut, 2024).

İşletmelerde iş performansını şekillendiren unsurlar genel olarak üç gruba ayrılmaktadır; bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler. Örgütsel faktörler, işin yapısal niteliği, çalışanın görev tanımı, kurum içi iletişim düzeyi, çalışanların kendini geliştirebilme ve kariyer olanaklarına erişimi ile kurum içi işleyiş tarzını kapsamaktadır.

Çevresel faktörler, çalışma ortamının koşulları, teknolojik gelişmeler gibi çalışanın sosyal ve fiziksel çevresi ile ilgilidir. Bireysel faktörler, ödüllendirme sisteminin zayıflığı veya fazlalığı, motivasyon ve iş güvencesi gibi etkenleri değerlendirilir (Recepoğlu, 2021).

Tablo 4: Performansı Etkileyen Faktörler

Örgütsel Faktörler	Kişisel Faktörler	Çevresel Faktörler
-Bireyin örgüt içindeki görevi, -İşin yapısal özelliği, -Kariyer gelişimi, -Örgüt içi ilişkileri, -Örgütün iç çevresi, -Örgütün dış çevre ile ilişkisi, -Davranışların kısıtlanması, -Bölüm içi politikalar, -Yeterli danışma eksikliği	-Aşırı ödüllendirme, -Yetersiz ödüllendirme, -İş güvencesizliği, -İş güvenliğinin yokluğu, -Kariyer gelişimi, -Rol çatışması, -Rol belirsizliği, -Öğrenme, eğitim, -Kararlara katılamama, -Motivasyon.	-Çevresel, kimyasal faktörler, -Teknoloji, -Çalışma koşulları, -Sosyal faktörler, -Fiziksel çevre faktörleri, -Isı, ışık, -Basınç, -Nem, -Havalandırma, -Gürültü, -Radyasyon.

Kaynakça: Aytaç & Özok, 2018'den uyarlanmıştır.

3.6.1. Örgütsel Faktörler

İşletmelerin faaliyet gösterdiği fiziksel çevre ve çalışma ortamı koşulları, çalışanların iş performansını belirleyen temel faktörler arasındadır. Çalışma ortamının fiziki özellikleri örneğin havalandırma, ısıtma ve aydınlatmanı yetersizliği çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkiler. Ayrıca örgütsel amaçların anlaşılır, açık ve motive edici şekilde iletilmemesi; çalışanların görevlerine olan bağlılıklarını ve tatminlerini azaltmakta, dolayısıyla performansların da olumsuz yönde etkilenmesine neden olur (Luthas, 1992).

İşletme içerisinde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimin ve ilişkinin sağlıklı şekilde kurulmaması, çalışanların performans düzeyinde düşüşü artırır. İş süreçlerinin beklentilere uygun şekilde yürütülmemesi, zaman planlamanın iyi yapılmaması, ekip içi uyum eksikliği, hatalı iş bölümü, iletişim yetersizliği, yöneticinin gerçekçi olmayan performansı beklentileri ve teknik donanımın yetersizliği gibi unsurlar; çalışanların iş performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Recepoğlu, 2021). Aile işletmelerinde ise vizyon ve misyonun açık olmaması, gelecek kuşakların işletmeye ve işe olan bağlılıklarını ve inançlarını azalttırmaktadır. Bu durum, görevlerine karşı istekliliklerini ve motivasyonlarını olumsuz etkilenir. Ayrıca, aile işletmelerinde aile üyeleri ile çalışanlar arasındaki rollerin net olmaması ya da şirket

kurucunun zaman zaman aile üyesi rolünü işletme içinde öne çıkması, rol çatışmasına neden olmakta ve bu da aile iş performansını olumsuz etkilemektedir.

3.6.2. Çevresel Faktörler

Çalışmaların iş performansları yalnızca örgüt içi etkenler sınırlı değildir; aynı zamanda örgüt dışı çevresel faktörlerden de etkilenmektedir. Çalışanın sosyal çevresi örneğin aile ilişkileri, arkadaş çevresi ve toplumsal dinamikleri etmenlerde iş performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İşletmeler, faaliyetlerini sürdürebilmek için çevre ile sürekli olarak etkileşimde olmak zorundadırlar (Recepoğlu, 2021). Çevreden aldıkları girdi ve dışarıya sundukları çıktılar, işletmenin devamlılığını belirlemenin yanı sıra, diğer şirketlerle karşılaştırıldığında rekabet gücünü de ortaya çıkarır. Aile işletmeleri ise genellikle küçük ve orta ölçekli yapıda oldukları için çevreye daha duyarlı olma eğilimindedir (Karabulut, 2024).

Performansı etkileyen çevresel unsurlar bazen birer bahane gibi algılansa da yöneticilerin bu unsurları dikkate alması gerekmektedir. Aile işletmelerinde, yöneticilerin karşılaştığı çelişkili talepler, yetersiz iş araç ve gereçleri, aşırı iş yükü, elverişsiz çalışma koşulları ve katı yönlendirmeler; çalışmaların iş performanslarını olumsuz etkileyen unsurlar arsında yer almaktadır (Aytok, 2004).

3.6.3. Kişisel Faktörler

Özmutaf'a göre, bireyin iş performansını belirleyen temel unsurlar üç ana başlıkta incelenmektedir. İlk olarak, demografik özellikler başlığı altında; kişinin yaşı, cinsiyeti, dini ve buna benzeri soso-kültürel özellikler yer almaktadır. İkinci başlık olan psikolojik özellikler kapsamında, bireylerin talepleri, tutumları, algıları ve eğilimleri gibi içsel nitelikler yer almaktadır. Üçüncü başlık olan rekabetçi özellikle ise bireyin sahip olduğu mesleki alanları ve yetenekleriyle potansiyelini şekillendiren faktörler yer almaktadır (Özmutaf, 2007). İşletme içerisinde görev alan bireylerin demografik özelliklerinin; bağlılık düzeylerini, motivasyonlarını ve dolayısıyla iş performansını direk olarak etkisi görünmektedir (Koçak, 2017).

Yaş: İşletmelerinde yaş faktörü hem kuşaklar arası ilişkileri hem de iş bölümü dinamiklerini etkileyen önemli bir unsurdur. Genç bireyler genellikle yenilik arayışındadır; ancak bu grupta işletmeye yönelik bağlılık düzeyi henüz gelişmemiş olabilir. Öte yandan, yaşça daha büyük bireyler, işin gerekliliklerine daha iyi uyum sağlamış ve işletmeye karşı daha güçlü bir bağlılık gösterebilmektedirler (Yener,

2007). Aile işletmelerinde ise yaşça büyük kişilerin, kendi istekleri doğrultunda daha fazla sorumluluk üstlenme ve kariyerlerinde ilerleme yönündeki istekleri, genç kuşaklara göre daha yoğun bir şekildedir.

Motivasyon: İşletmelerde çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek olması, iş performansını olumlu yönde etkilemektedir (Meral, 2020). Aile işletmelerinde ise kuşaklar arasındaki adaletsizlik algısı, görev dağılımının bozulmasına ve aile bireyleri arasında ayrımcılık hissini oluşmasına neden olmakta; bu durum da çalışan motivasyonunu olumsuz etkileyebilmektedir.

Eğitim Düzeyi: Çalışanların eğitim düzeyleri ile işletmenin profesyonelleşme süreci arasında ilişki vardır. Eğitim seviyesi arttıkça, profesyonelleşme süreci hızlanmakta; stratejik düşünebilen, yenilikçi görüşlere sahip bireylerin işletmeye daha fazla değer katmaktadır (Ücel, 2023). Aile işletmelerinde de eğitim seviyesi yükseldikçe kişilerin sorun çözme becerisi ve yenilik üretme yeteneklerinde artmaktadır. Bu durum, yönetsel ve operasyonel anlamda işletmeye önemli katkılar sağlamaktadır. Ancak kuşaklar arasındaki eğitim seviyesi farkı, yeni kuşağın eski yöntemleri sorgulamasına ve işlerin gecikmesine ya da tutarsızlığına neden olabilmektedir. Tüm bu etkenler, çalışanların iş performansı üzerinde olumsuz yansımalar oluşturabilmektedir.

Stres: Bireylerin yaşadığı duygusal sorunlar ve maruz kaldıkları stres düzeyi, iş performanslarında düşüşe yol açabilecek önemli faktörler arasında yer almaktadır. Motivasyon seviyesindeki dengesizlik, stres seviyesini artırabilir. Çalışanların görevlerin zorluk derecesi, plansız ilerleyen faaliyetler, eksik ya da yanlış geri bildirim ve görevin yapısının belirsizliği de strese neden olmaktadır (Akkaya, 2017). Aile işletmeleri ise, aile ve iş rollerinin birbirlerine karışması nedeniyle daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Kuşaklar arası değer yargılarındaki farklılıklar ve yönetim anlayışındaki uyumsuzluklar; örgütsel uyuma zarar vermekte, beklentileri yükseltmekte ve karar alma süreçlerini yavaşlatmaktadır. Tüm bu durumlar çalışanların stres düzeyini artırarak iş performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir.

3.7. Çatışma ve İş Performansı

İşletmelerde meydana gelen çatışmalar sadece bireyler arasındaki ilişkiyi etkilemekle kalmamakta; aynı zamanda örgütün genel işleyişini ve çalışanların iş performansını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Aile işletmeleri, aile üyelerinin aktif biçimde rol aldıkları özel bir işletme türüdür. Bu tür yapılarda, kurum içindeki tüm bireylerin işletmenin çıkarları ve devamlılığı doğrultusunda belirlenen hedef ve amaçları

sahiplenme duygusuyla olası çalışmaların meydana gelmesini önleyebilmektedir (şimşek vd., 2008).

İşletmelerinde iletişimin açık ve net şekilde gerçekleşememesi, çatışmaların meydana gelmesine neden olur ve bu durum, çalışanların iş performansında düşüşe yol açabilir (Koçel, 2010). Aile işletmelerinde ise aile bireyleri arasında yaşanan rol karmaşası, profesyonel yöneticiler ile aile bireyleri arasındaki iletişim eksiklikleri ve kuşaklar arası görüş farklılıkları; kurum içi çalışma ortamını olumsuz yönde etkilemekte, çalışan motivasyonu ve iş performansını düşürebilmektedir.

Aile işletmelerinde kuşaklar çatışmaları, yönetim fonksiyonlarının etkinliğini azaltarak organizasyonel işleyişi olumsuz yönde etkileyebilir. Farklı kuşakların iletişim tarzlar, değer yargıları ve yönetim tarzları arasındaki uyumazlıklar; belirsizliklerin ve tutarsızlıkların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Fındıkçı, 2005; Kırım, 2001). Bu durum, çalışanların görev performanslarını da olumsuz etkileyerek işlerin etkili ve zamanında yerine getirilmesini zorlaştırabilir.

Bağlamsal performans açısından değerlendirdiğinde, kuşaklar arasındaki çatışmalar; bağlılık, gönüllü katılım ve iş birliği gibi olumlu örgütsel davranışların zamanla azalmasına neden olabilmektedir. Özellikle aile bireyleri arasındaki adaletsizlik algısı, uygun olmayan görev dağılımı ve iletişim kopukluğu, çalışanların işletmeye duyduğu güveni ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Meral, 2020; Ücel, 2023). Bu nedenle kuşaklar arsındaki çatışmalar sadece yönetsel süreçleri değil; aynı zamanda çalışanların görev ve bağlamsal performanslarını da olumsuz yönde etkilemektedir.

Araştırmanın kurumsal temellerini oluşturduktan sonra, bu temellere dayalı olarak uygulanan araştırma yöntemine geçilecektir.

BÖLÜM IV

4. YÖNTEM

Bu bölümde, aile işletmelerindeki kuşaklar arası çatışmaların çalışanların iş performansı ve duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yürütülen araştırmanın yöntemsel çerçevesi detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Araştırma deseni, katılımcılar, veri toplama süreci, veri analiz yöntemi ve araştırmanın geçerlik-güvenirlik stratejileri bu başlıklar altında açıklanmıştır.

4.1. Araştırma Deseni

Bu araştırma, aile işletmelerinde kuşaklar arası çatışmaların çalışan deneyimleri üzerindeki derinlemesine etkilerini anlamayı hedeflediği için nitel araştırma yaklaşımlarından fenomenolojik desen ile tasarlanmıştır. Fenomenoloji, bireylerin belirli bir olguya ilişkin deneyimlerini ve bu deneyimlere yükledikleri anlamları derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır (Creswell & Poth, 2016). Bu bağlamda, aile işletmesi çalışanlarının kuşaklar arası çatışmaları nasıl algıladıkları, deneyimledikleri ve bu durumun onların iş performansları ile duygusal bağlılıklarını nasıl etkilediği, katılımcıların kendi bakış açılarından anlaşılmaya çalışılmıştır.

4.2. Katılımcılar

Araştırmanın katılımcılarını, Türkiye'deki aile işletmelerinde çalışan ve en az bir kuşaklar arası çatışma deneyimi olan personel oluşturmaktadır. Katılımcıların seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır (Patton, 2002). Bu örnekleme yönteminde, belirlenen ölçütleri karşılayan bireyler araştırmaya dahil edilmektedir. Araştırma için belirlenen ölçütler şunlardır:

- Aile işletmesinde çalışıyor olmak.
- Yönetimde en az iki kuşağın (örn. baba-oğul, amca-yeğen) aktif olarak bulunduğu bir işletmede görev yapıyor olmak.
- İşletmedeki kuşaklar arası görüş ayrılıklarına veya çatışmalara tanık olmuş veya bu durumdan etkilenmiş olmak.

Bu ölçütler doğrultusunda, toplam 12 çalışan ile görüşme yapılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine (örn. yaş, cinsiyet, eğitim durumu, işletmedeki pozisyonu, çalışma süresi) ilişkin detaylı bilgiler bulgular bölümünde sunulacaktır. Katılımcıların işletmedeki çalışma süreleri 1 yıldan az, 1-5 yıl arası ve 5 yıldan fazla olmak üzere

çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitlilik, farklı deneyim sürelerine sahip çalışanların perspektiflerini yansıtmıştır.

4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama aracı, yarı yapılandırılmış odak grup görüşmeleri olmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, önceden belirlenmiş bir soru listesi (görüşme rehberi) olmasına rağmen, görüşmecinin katılımcının yanıtlarına göre ek sorular sormasına ve konuyu derinlemesine keşfetmesine olanak tanır (Rubin & Rubin, 2011). Bu yöntem, katılımcıların deneyimlerini kendi kelimeleriyle ifade etmelerine ve zengin, ayrıntılı veri elde edilmesine imkân sağlamıştır.

Görüşme rehberi, araştırmanın amacı doğrultusunda Kuşak Farklılığı Kaynaklı Yönetimsel Çatışmalar, Görevsel ve Bağlamsal Performansa Etki, Duygusal Bağlılık ve İşlevi ile Genel Değerlendirme olmak üzere dört ana bölümden oluşmuştur.

4.4. Veri Toplama Süreci

Veri toplama süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmuştur:

1. **Etik Onay ve İzinler:** Araştırmaya başlamadan önce ilgili kurumlardan (Üniversite Etik Kurul Onayı, İşletme İzinleri) gerekli etik onaylar ve izinler alınmıştır.
2. **Katılımcı İletişimi ve Randevu:** Ölçüt örnekleme doğrultusunda belirlenen potansiyel katılımcılarla iletişime geçilmiş, araştırmanın amacı hakkında kısa bilgi verilmiş ve görüşme randevuları ayarlanmıştır.
3. **Odak Grup Görüşmelerinin Yürütülmesi:** Her bir odak grup görüşmesi, katılımcıların rahat ve samimi bir ortamda konuşabilmeleri için uygun bir mekânda gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesinde araştırmanın amacı, veri gizliliği ve kullanımına ilişkin detaylı bilgi verilmiş ve katılımcıların ses kaydının alınmasına sözlü onayları alınmıştır. Görüşmeler, yaklaşık 60-90 dakika sürmüştür.
4. **Verilerin Deşifre Edilmesi:** Ses kayıtları, görüşmelerin bitiminden hemen sonra araştırmacı tarafından eksiksiz ve birebir metne (transkript) dönüştürülmüştür. Deşifre sürecinde her bir konuşmacı (araştırmacı, katılımcı 1, katılımcı 2 vb.) ayrı ayrı belirtilmiştir.

4.5. Veri Analizi

Elde edilen görüşme transkriptleri, nitel veri analiz yazılımı MAXQDA 2022 kullanılarak tematik analiz yöntemiyle çözümlenmiştir (Braun & Clarke, 2022).

Tematik analiz, veri setindeki tekrar eden anlam kalıplarını (temaları) belirlemeyi, analiz etmeyi ve raporlamayı amaçlayan esnek bir nitel analiz yöntemidir. Veri analizi süreci aşağıdaki adımları içermiştir:

1. **Veriye Aşına Olma:** Deşifre edilen tüm transkriptler, veriye hâkim olmak amacıyla araştırmacı tarafından birden fazla kez okunmuş, ilk izlenimler ve dikkat çeken noktalar not alınmıştır.
2. **İlk Kodların Oluşturulması (Açık Kodlama):** Metinler satır satır incelenerek, veriyle ilgili görünen her anlamlı ifadeler için ilk kodlar oluşturulmuştur. Bu aşamada, veri bazlı bir yaklaşımla (tümevarımcı) yeni kodlar üretilmiş ve mevcut kodlarla ilişkilendirilmiştir.
3. **Kodların Düzenlenmesi ve Kategorilere Ayırma (Eksenel Kodlama):** Benzer veya ilişkili ilk kodlar bir araya getirilerek daha geniş kapsamlı kategoriler (alt temalar) oluşturulmuştur. Bu aşamada, kodlar arasındaki ilişkiler ve hiyerarşiler belirlenmiştir. Oluşturulan ana temalar ve alt temalar, MAXQDA'ya önceden hazırlanan Excel dosyası aracılığıyla aktarılmıştır.
4. **Temaların Geliştirilmesi ve İsimlendirilmesi:** Kategoriler daha geniş kapsamlı ana temalar altında gruptandırılarak araştırma sorularına yanıt verecek tematik bir yapı oluşturulmuştur. Temalar, içeriği en iyi yansıtacak şekilde isimlendirilmiş ve tanımlanmıştır.
5. **Temaların Gözden Geçirilmesi ve Haritalanması:** Oluşturulan temalar, veri setiyle tutarlılığı açısından tekrar gözden geçirilmiş, temaların anlamlı olup olmadığı ve veri setinin tamamını kapsayıp kapsamadığı kontrol edilmiştir.
6. **Bulguların Raporlanması:** Analiz edilen temalar ve alt temalar, katılımcılardan alınan doğrudan alıntılarla desteklenerek bulgular bölümünde sunulmuştur. Bulgular, tematik bir yapı içinde sistematik olarak raporlanmıştır.

4.6. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik, bulguların inandırıcılığı, aktarılabilirliği, tutarlılığı ve doğrulanabilirliği ile ilişkilidir (Lincoln, 1980). Bu araştırmada geçerlik ve güvenirlik sağlamak amacıyla aşağıdaki stratejiler kullanılmıştır:

- **İnandırıcılık:**

- **Uzun Süreli Etkileşim:** Araştırmacı, veri toplama sürecinde katılımcılarla yeterli süre geçirerek konuya derinlemesine hakimiyet sağlamıştır.
- **Çeşitli Katılımcı Profili:** Farklı çalışma sürelerine sahip katılımcıların dahil edilmesiyle verinin zenginliği artırılmıştır.
- **Doğrudan Alıntılar:** Bulgular bölümünde, katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılar kullanılarak okuyucunun veriye ulaşımı ve bulguların temellendirilmesi sağlanmıştır.
- **Araştırmacı Yansıtıcılığı:** Araştırmacı, kendi ön yargılarının ve varsayımlarının araştırma sürecini nasıl etkileyebileceğinin farkında olarak, analiz sürecinde yansıtıcı bir tutum sergilemiştir.

- **Aktarılabirlik:** Araştırmanın deseni, katılımcıların özellikleri, veri toplama ve analiz süreçleri detaylı bir şekilde açıklanarak, benzer bağlamlarda çalışan diğer araştırmacıların bulguları kendi durumlarına uyarlamalarına olanak tanınmıştır.

- **Tutarlılık:** Veri toplama ve analiz süreçlerinin aşamaları şeffaf bir şekilde belirtilmiştir. Analiz sürecinde oluşturulan kod ve tema hiyerarşisi sistematik bir şekilde uygulanmıştır.

- **Doğrulanabilirlik:** Bulguların veriyle tutarlılığını sağlamak için, her bir temanın altında yatan kodlanmış ifadeler ve alıntılar açıkça sunulmuştur. Bulgular, veriden bağımsız bir şekilde yorumlanmamıştır (Lincoln, 1980; Golafshani, 2003).

Araştırmanın desenine, katılımcı profillerine ve veri toplama süreçlerine ilişkin açıklamalardan sonra, elde edilen bulgular aşağıda temalar halinde sunulmaktadır.

4.7. Bulgular

Bu bölümde, aile işletmelerindeki kuşaklar arası çatışmaların çalışanların iş performansı ve duygusal bağlılıkları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yürütülen nitel araştırmadan elde edilen bulgular sunulmaktadır. Odak grup görüşmelerinin tematik analizi sonucunda, belirlenen ana temalar ve bu temalara ait alt kategoriler aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır. Her bir bulgu, katılımcı ifadelerinden doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Çalışmada genel olarak, katılımcılardan elde edilen ifadelerden yola çıkılarak oluşturulan temalar ana başlık halinde sunulacaktır. Bu ana başlıklarından altında ise kategoriler ve kategoriye ilişkin kodlar yer alacaktır. Bu bölümün akıcılığını artırmak ve anlaşılmasını kolaylaştırmak için tema ve kategorilere ilişkin tablo, Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5: Tema ve Kategoriler

ANA TEMALAR	ALT KATEGORİLER
Kuşaklar Arası Çatışmaların Doğası ve Yönetimsel Süreçlere Etkileri	Çatışma Kaynakları ve Dinamikleri Karar Alma ve Planlama Süreçlerine Etkileri İş Süreçleri ve Performansa Doğrudan Etkileri
Performansa Etki	Görevlerin Yerine Getirememe İşin Gecikmesi/Tekrarlanması Hata Yapma İhtimali Odaklanma Sorunu Gönüllü Katılarda Azalma İşten Soğuma
Duygusal Bağlılık	Aidiyet Hissi Alışkanlık İşini Sevme Gelişme Fırsatı Değer Görme İhtiyacı Çatışmanın Bağlılığı Zayıflatması Bağlılığın Koruyucu Etkisi Ekip Arkadaşları ile İlişki
Çözüm ve Uyum	Uyumlu Ortamın Faydaları Netlik ve İletişim İhtiyacı Profesyonellik İhtiyacı Kişisel Çözüm Yolları

4.7.1. Kuşak Arası Çatışmaların Doğası ve Yönetimsel Süreçlere Etkileri

Aile işletmelerindeki kuşaklar arası çatışmaların temelinde yatan nedenler, ortaya çıkış dinamikleri ve bu çatışmaların işletmenin yönetimsel süreçleri üzerindeki doğrudan etkileri, katılımcı deneyimleri üzerinden derinlemesine incelenmiştir. Bu ana tema altında, çatışmaların kaynakları ve dinamikleri, karar alma ve planlama

süreçlerine etkileri ile süreçleri ve performansa doğrudan etkileri olmak üzere üç ana kategori belirlenmiştir.

4.7.1.1. Çatışma Kaynakları ve Dinamikleri

Katılımcılar, aile işletmelerinde yaşanan kuşaklar arası çatışmaların kökeninde birden fazla faktörün yattığını belirtmişlerdir. Bu çatışmaların temelinde yatan dinamikler, yönetim şekli farklılıklarından hiyerarşi eksikliğine, iletişim sorunlarından yeni nesil fikirlerinin dikkate alınmamasına kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır.

4.7.1.1.1. Aile Üyelerinin Yönetimde Olması

Aile bireylerinin işletme yönetiminde aktif rol alması, katılımcılar tarafından hem işletmeye özgü bir avantaj hem de önemli bir çatışma kaynağı olarak algılanmaktadır. Katılımcıların ifadeleri, aile bireylerinin farklı bilgi ve deneyimlerle yönetim süreçlerine dahil olmasının, karar alma mekanizmalarında doğal bir fikir ayrılığına yol açtığını göstermektedir. Bu durum, yorumsamacı bir perspektiften bakıldığında, ailevi yakınlığın getirdiği sıcaklığın ötesinde, her bireyin kendi bakış açısını ön plana çıkarma eğilimi olarak deneyimlenmektedir. Yapısalcı açıdan ise, aile üyelerinin yönetimdeki varlığı, resmi yetki ve rol tanımlarının bazen bulanıklaşmasına neden olan bir yapısal faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 1 (Odak Grup 1), aile bireylerinin yönetim hakkında farklı fikirlere sahip olmasının çatışma yarattığını belirtmiştir: "Ama aile bireylerinin hepsinin işletme yönetimi hakkında bir fikir sahibi olması işletme içerisinde fikir ayrılıklarına neden olabiliyor."
 - **Kod:** Aile Üyelerinin Yönetimde Olması
 - **Kod:** Fikir Ayrılıkları (Yönetim Şekli, Yenilik, İş Yapış Biçimi, Teknoloji Kullanımı ve Harcamalar)
- Katılımcı 4 (Odak Grup 1), aile işletmesi olmanın avantaj ve dezavantajlarını dile getirirken, disiplinsizlik ve görev dağılımı üzerindeki etkiye dikkat çekmiştir: "Bence aile işletmesi olması hem avantaj hem de dezavantajlara neden olabiliyor. Ortamda aile bireylerinin olması sıcak bir çalışma ortamı sağlıyor ama aynı zamanda bazen disiplinsizliğe ve görev dağılımını bir şekilde etkiliyor."
 - **Kod:** Aile Üyelerinin Yönetimde Olması

- o **Kod:** Görev Paylaşımı (*Dezavantaj olarak*)
- o **Kod:** Yönetim Şekli Farklılıkları (*Disiplinsizlik genel yönetsel bir sorun olarak*)

4.7.1.1.2. Kuşak Sayısı ve Türleri (Baba-Oğul, Amca-Yeğen)

Görüşmeler, aile işletmelerindeki çatışmaların genellikle yönetimin ana omurgasını oluşturan yakın akrabalık ilişkileri, özellikle de baba-oğul ve amca-yeğen arasındaki etkileşimlerde yoğunlaştığını ortaya koymuştur. Bu durum, çatışmanın sadece işle ilgili olmadığını, aynı zamanda kuşaklar arası doğal bir hiyerarşi ve beklenti farklılığından kaynaklandığını düşündürmektedir. Yorumsamacı açıdan, çalışanlar bu kişisel bağların getirdiği gerilimi gözlemekte ve bunun iş ortamına yansıdığını deneyimlemektedirler. Yapısalcı bir bakışla, bu belirli akrabalık ilişkileri, işletmenin karar alma ve uygulama mekanizmalarında doğal bir "güç odağı" oluşturmakta, bu odakların uyumsuzluğu ise sistemik sorunlara yol açmaktadır.

Aile işletmelerindeki kuşaklar arası çatışmaların temelinde yatan nedenler, ortaya çıkış dinamikleri ve bu çatışmaların işletmenin yönetsel süreçleri üzerindeki doğrudan etkileri, katılımcı deneyimleri üzerinden derinlemesine incelenmiştir. Bu ana tema altında, çatışmaların kaynakları ve dinamikleri, karar alma ve planlama süreçlerine etkileri ile süreçleri ve performansa doğrudan etkileri olmak üzere üç ana kategori belirlenmiştir.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 2 (Odak Grup 1), çatışmaların kimler arasında yaşandığını açıkça belirtmiştir: "Bence baba-oğul ve amca-yeğen çatışmaları yaşanıyor bütün kuşak çatışmaları yaşanıyor."
 - o **Kod:** Kuşak Sayısı ve Türleri (Baba-Oğul, Amca-Yeğen)
- Katılımcı 5 (Odak Grup 1) de bu tespiti desteklemektedir: "Evet genellikle baba-oğul arasında yaşanıyor."
 - o **Kod:** Kuşak Sayısı ve Türleri (Baba-Oğul, Amca-Yeğen)
- Katılımcı 4 (Odak Grup 2), inşaat sektöründeki kendi deneyimlerinde amca-yeğen arasındaki çatışmaların sıkça çıktığını belirtmiştir: "Bizde amca- yeğen arasında proje yönetimi ve iş planlanmasında bu tarz kavgalar çok çıkar."
 - o **Kod:** Kuşak Sayısı ve Türleri (Baba-Oğul, Amca-Yeğen)

- **Kod:** Yönetim Şekli Farklılıkları (*Proje yönetimi ve iş planlamasıyla ilgili olması*)

4.7.1.1.3. Fikir Ayrılıkları (Yönetim Şekli, Yenilik, İş Yapış Biçimi, Teknoloji Kullanımı ve Harcamalar)

Katılımcıların ifadeleri, kuşaklar arası çatışmaların temelinde derinlemesine yönetsel ve operasyonel fikir ayrılıklarının yattığını net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu ayrılıklar; teknoloji kullanımı, iş yapış biçimi, yeniliklere uyum sağlama ve hatta harcamalar gibi geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Yorumsamacı açıdan, çalışanlar bu durumu "kopukluk" olarak deneyimlemekte, iki neslin farklı dünyalarda yaşıyormuşçasına algı farklılıkları olduğunu gözlemlemektedirler. Yapısalcı bir analizle, bu fikir ayrılıkları, işletmenin kurumsal hafızası (eski neslin birikimi) ile geleceğe yönelik adaptasyon ihtiyacı (yeni neslin vizyonu) arasındaki yapısal gerilimin bir yansımasıdır. Bu gerilim, operasyonel süreçlerde netlik eksikliğine ve genel bir verimsizliğe yol açmaktadır.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 2 (Odak Grup 1), eski ve yeni nesil arasındaki yönetim felsefesi farkını çarpıcı bir şekilde ifade etmiştir: "Yeni nesil daha teknolojik ve eğitimleri doğrultusunda yönetmeye çalışırken patronlar kendi bildikleri yollarla kara kalemle yani teknolojiyi kullanmadan yönetmeye çalışıyor bu yüzden kopukluklar çok fazla yaşanıyor."
 - **Kod:** Fikir Ayrılıkları (Yönetim Şekli, Yenilik, İş Yapış Biçimi, Teknoloji Kullanımı ve Harcamalar)
 - **Kod:** Yönetim Şekli Farklılıkları
 - **Kod:** İletişim Eksikliği
- Katılımcı 1 (Odak Grup 2), kuşaklar arası görüş ayrılıklarının yönetim şekli ve harcamalar konusunda olduğunu belirtmiştir: "Bunlar genellikle yönetim şekli ve harcamalar konusunda olur."
 - **Kod:** Fikir Ayrılıkları (Yönetim Şekli, Yenilik, İş Yapış Biçimi, Teknoloji Kullanımı ve Harcamalar)
 - **Kod:** Ekonomik Faktörler
- Katılımcı 2 (Odak Grup 2), işin nasıl yapılacağı konusundaki tartışmaları dile getirerek, genç kuşağın yenilikleri kabul ettirme çabasını vurgulamıştır: "Mesela

işin nasıl yapılacağı konusunda tartışmaya sık sık girer. Özellikle çocuk kendi isteklerini ve yenilikleri babasına kabul ettirmeye çalıştıklarında"

- **Kod:** Fikir Ayrılıkları (Yönetim Şekli, Yenilik, İş Yapış Biçimi, Teknoloji Kullanımı ve Harcamalar)
- **Kod:** Yönetim Şekli Farklılıkları
- Katılımcı 5 (Odak Grup 2), kuşak çatışmalarının özellikle iş yapış şekli ve teknolojinin kullanımı konusunda çıktığını netleştirmiştir: "Kuşak çatışmaları genellikle iş yapış şekli ve teknolojinin kullanımı konusunda çıkıyor."
 - **Kod:** Fikir Ayrılıkları (Yönetim Şekli, Yenilik, İş Yapış Biçimi, Teknoloji Kullanımı ve Harcamalar)

4.7.1.1.4. Hiyerarşi Eksikliği ve Yetki Karmaşası

Katılımcıların ifadeleri, aile işletmelerinde net bir hiyerarşik yapının olmamasının ve yetki dağılımındaki belirsizliğin, çatışmaların temelini oluşturan yapısal bir sorun olduğunu göstermektedir. Bu durum, çalışanlar için kime hesap verecekleri veya kimden talimat alacakları konusunda sürekli bir ikilem ve kararsızlık yaratmaktadır. Yorumsamacı bir bakış açısıyla, bu belirsizlik çalışanlarda "yanlış yapma kaygısı" ve işlerine olan güvenlerinin azalması gibi öznel deneyimlere yol açmaktadır. Yapısalcı açıdan, bu durum, geleneksel aile değerlerinin iş hiyerarşisiyle çatıştığı ve kurumsal yönetim prensiplerinin tam olarak uygulanamadığı bir sistemik eksikliği işaret etmektedir.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 2 (Odak Grup 1), eşit yetkilere sahip aile bireylerinin çift kararlar almasının, net bir yönetici ve hiyerarşi eksikliğinden kaynaklandığını belirtmiştir: "Bir yönetici olup onun hiyerarşisi altında olmamız çok daha olumlu olur aslında fakat aile bireyleri eşit yetkilerde olduğu zaman çift kararlar alınıyor. İşletmede karar aşamalarında bocalamaya sebep oluyor."
 - **Kod:** Hiyerarşi Eksikliği ve Yetki Karmaşası
 - **Kod:** Karar Alma Süreci
- Katılımcı 1 (Odak Grup 1), yetki ve görev belirsizlikleri nedeniyle kime muhasebesel bilgi paylaşması gerektiğini bilemediğini ifade etmiştir: "yetki ve görev belirsizlikleri kime muhasebesel bilgileri paylaşmam gerektiği ya da direk kiminle muhatap olacağımı bilemiyorum."

- **Kod:** Hiyerarşi Eksikliği ve Yetki Karmaşası
- **Kod:** Görev Paylaşımı
- Katılımcı 6 (Odak Grup 1), yetki belirsizliğinin çok fazla olduğunu ve bunun yanlış yapma kaygısı yaratıp işine olan güvenini azalttığını belirtmiştir: "Yetki belirsizliği çok fazla. Bazen bir işi ben yönlendirmeye çalışıyorum ama sonra biri çıkıp kararımı sorguluyor. Bu da bende 'acaba yanlış mı yapıyorum' kaygısı yaratıyor, o yüzden işime olan güvenim azalıyor."
 - **Kod:** Hiyerarşi Eksikliği ve Yetki Karmaşası
 - **Kod:** Odaklanma Sorunu
 - **Kod:** Motivasyon Düşüşü
- Katılımcı 5 (Odak Grup 2), bazı projelerde yetkili gibi gözükmesine rağmen patronlar devreye girince yetkisinin kalktığını, bunun duygusal bıkkınlık yarattığını ifade etmiştir: "Bazı projelerde yetkim var gibi gözüküyor ama patronlar devreye girince bu yetkim kalkıyor. [...] Bu da bende hem duygusal hem de yetki karmaşası bir bıkkınlık yaratıyor."
 - **Kod:** Hiyerarşi Eksikliği ve Yetki Karmaşası
 - **Kod:** Motivasyon Düşüşü

4.7.1.1.5. Değer ve Beklenti Farklılıkları

Kuşaklar arası çatışmaların temelinde yatan en derin nedenlerden biri, nesillerin sahip olduğu farklı değerler, beklentiler ve iletişim tarzlarıdır. Katılımcılar, özellikle eski neslin disiplin ve itaate, genç neslin ise fikir alışverişi ve esnekliğe verdiği önemin çatışmaları kaçınılmaz kıldığını vurgulamışlardır. Yorumsamacı açıdan, bu farklılıklar, bireylerin birbirlerini anlamakta zorlanmalarına ve iş yapış felsefelerinde ayrışmalarına yol açmaktadır. Yapısalcı bir perspektiften, bu durum, işletmenin kültürel değerlerinin zamanla değiştiğini ancak bu değişimin yönetim yapısına tam olarak entegre edilemediğini göstermektedir. Eski normlar ile yeni beklentiler arasındaki uyumsuzluk, sistem içinde sürekli gerilim yaratmaktadır.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 2 (Odak Grup 2), kuşaklar arası temel farklılıkları şu şekilde özetlemiştir: "Eski kuşak daha çok disiplin ve itaate önem veriyor, biz ise fikir alışverişine ve esnekliğe. Aynı konuya bakışımız farklı olunca çatışma kaçınılmaz oluyor."

- **Kod:** Değer ve Beklenti Farklılıkları
- **Kod:** Yönetim Şekli Farklılıkları
- Katılımcı 3 (Odak Grup 2), doğrudan "Beklenti farkı çok büyük" ifadesini kullanarak bu sorunun boyutuna dikkat çekmiştir.
 - **Kod:** Değer ve Beklenti Farklılıkları
- Katılımcı 4 (Odak Grup 2), genç kuşağın ekip çalışmasına sıcak bakarken, eski kuşağın tek yönetim tarzını tercih etmesini bir değer çatışması olarak tanımlamıştır: "Genç kuşak ekip çalışmasına daha sıcak bakıyor, eski kuşak ise tek yönetim tarzı yürütmek istiyor."
 - **Kod:** Değer ve Beklenti Farklılıkları
 - **Kod:** Yönetim Şekli Farklılıkları
- Katılımcı 5 (Odak Grup 2), genç kuşağın yaratıcılığa ve risk almaya olan farklı bakış açısının çatışmaları tetiklediğini belirtmiştir: "Bakış açıları farklı ama genç kuşağın yaratıcılığa bakış açısı bile farklı diğer kuşağa göre daha çok risk alabiliyor."
 - **Kod:** Değer ve Beklenti Farklılıkları
 - **Kod:** Yönetim Şekli Farklılıkları

4.7.1.2. Karar Alma ve Planlama Süreçlerine Etkileri

Kuşaklar arası çatışmaların işletme yönetimindeki en somut yansımalarından biri, karar alma ve planlama süreçlerinde yaşanan ciddi aksaklıklardır. Bu kategori altında, kararların yavaşlaması ve gecikmesi, çalışanların fikirlerinin dikkate alınmaması, sürekli değişen planlar/talimatlar ve yetkili belirsizliği gibi sorunlar öne çıkmaktadır.

4.7.1.2.1. Karar Alma Süreçlerinde Yavaşlama/Gecikme

Aile işletmelerindeki nesiller arası fikir ayrılıkları, kararların alınmasını zorlaştırmakta ve süreçleri uzatmaktadır. Katılımcılar, bu durumun iş akışında önemli gecikmelere yol açtığını ve genel verimliliği düşürdüğünü belirtmişlerdir. Yorumsamacı açıdan, bu yavaşlama, çalışanlar için bir belirsizlik ve işlerini tamamlama konusunda bir engelleme olarak algılanmaktadır. Yapısalcı açıdan ise, farklı kuşakların eşit veya çelişen yetkilerle donatılması, karar alma mekanizmasını sistemik olarak zayıflatmaktadır.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 1 (Odak Grup 1), karar vermede sıkıntılar yaşandığını ifade etmiştir: "Evet var. Bence karar vermede sıkıntılar yaşanıyor."
 - **Kod:** Karar Alma Süreçlerinde Yavaşlama/Gecikme
- Katılımcı 2 (Odak Grup 1), aile bireylerinin eşit yetkilerde olmasının çift kararlar alınmasına ve karar aşamalarında bocalama yaratmasına dikkat çekmiştir: "aile bireyleri eşit yetkilerde olduğu zaman çift kararlar alınıyor. İşletmede karar aşamalarında bocalamaya sebep oluyor."
 - **Kod:** Karar Alma Süreçlerinde Yavaşlama/Gecikme
 - **Kod:** Hiyerarşi Eksikliği ve Yetki Karmaşası
- Katılımcı 2 (Odak Grup 1) ayrıca, yapılması gereken işin karar alırken çok gecikmeli yapılabildiğini dile getirmiştir: "Ama karar alırken de yapılması gereken iş çok gecikmeli yapılabiliyor."
 - **Kod:** Karar Alma Süreçlerinde Yavaşlama/Gecikme
- Katılımcı 1 (Odak Grup 2), patron ve oğulun farklı düşünmesi nedeniyle kararsızlık yaşandığını ve işin geciktiğini belirtmiştir: "Patron ve oğlu farklı düşünüyor. Hangisine uyacağımız şaşırdığımız oluyor. Kararsızlık işi gecikiyor."
 - **Kod:** Karar Alma Süreçlerinde Yavaşlama/Gecikme
 - **Kod:** Yönetim Şekli Farklılıkları

4.7.1.2.2. Çalışan Fikirlerinin Dikkate Alınmaması/Danışılmaması

Katılımcıların ifadeleri, kuşaklar arası çatışmaların yaygın bir sonucu olarak, çalışanların iş süreçlerine ve karar alma mekanizmalarına katılımının kısıtlandığını göstermektedir. Çalışanların fikirleri, uzmanlıkları ve deneyimleri, yönetimdeki fikir ayrılıkları nedeniyle genellikle göz ardı edilmektedir. Yorumsamacı açıdan, bu durum, çalışanlarda değersizlik ve motivasyon kaybı hislerine yol açmaktadır. Yapısalcı açıdan ise, işletmede yukarıdan aşağıya işleyen, katılımcı olmayan bir karar alma yapısının varlığına işaret etmekte, bu da örgütsel öğrenmeyi ve adaptasyonu engellemektedir.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 3 (Odak Grup 1), yöneticilerin çocuklarının görüşlerini dikkate almadığını belirtmiştir: "asıl yöneticilerimiz işletmede daha çok söz sahibi ve çocuklarının görüşlerini pek dikkate almıyorlar."
 - **Kod:** Yeni Nesil Fikirlerinin Dikkate Alınmaması
 - **Kod:** Çalışan Fikirlerinin Dikkate Alınmaması/Danışılmaması
- Katılımcı 2 (Odak Grup 1), karar alma merceğinde kendilerine danışılarak bir plan yapılmadığını dile getirmiştir: "Karar alma merceğinde bize danışılarak yapılan bir plan yok."
 - **Kod:** Çalışan Fikirlerinin Dikkate Alınmaması/Danışılmaması
- Katılımcı 1 (Odak Grup 2), menü değişiklikleri gibi konularda fikrinin alınmadığını ifade etmiştir: "Ben genelde kasada duruyorum ama menü değişiklikleri gibi şeylerde hiçbir fikrim alınmıyor."
 - **Kod:** Çalışan Fikirlerinin Dikkate Alınmaması/Danışılmaması
 - **Kod:** Karar Alma Süreçlerinde Yavaşlama/Gecikme
- Katılımcı 5 (Odak Grup 2), tasarımlarını sunduğunda ya hiç kabul edilmediğini ya da onaylandıktan sonra düzeltilmeye gidildiğini, bunun yaratıcılığını zedelediğini belirtmiştir: "Proje üstündeki tasarımlarımı sunuyorum ama ya hiç kabul edilmiyor ya da onaylandıktan sonra düzeltilmeye gidiyor. Benim yaratıcığım engelleniyor gibi hissediyorum."
 - **Kod:** Yeni Nesil Fikirlerinin Dikkate Alınmaması
 - **Kod:** Çalışan Fikirlerinin Dikkate Alınmaması/Danışılmaması
 - **Kod:** Motivasyon Düşüşü

4.7.1.2.3. Sürekli Değişen Planlar/Talimatlar ve Sonuçları

Kuşaklar arası çatışmalar, yöneticilerden gelen talimatların ve planların sürekli olarak değişmesine veya çelişmesine neden olmaktadır. Bu durum, çalışanlar için sürekli bir belirsizlik yaratmakta, aynı işlerin defalarca tekrarlanmasına ve dolayısıyla zaman, emek ve kaynak israfına yol açmaktadır. Yorumsamacı açıdan, çalışanlar bu durumu bir "kafa karışıklığı" ve "suçlanma" kaynağı olarak deneyimlemektedirler. Yapısalcı bir perspektiften, bu durum, işletmedeki planlama ve kontrol sistemlerinin işlevsizliğini ve karar alma mekanizmalarının tutarsızlığını göstermektedir.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 4 (Odak Grup 1), planlara uygun hazırlandıkları halde son dakika değişimlerinin kendilerini etkilediğini belirtmiştir: "biz tüm plana uygun olacak şekilde kendimizi ayarlamış oluyoruz ve bu son dakika değişimler bizi etkiliyor."
 - **Kod:** Sürekli Değişen Planlar/Talimatlar ve Sonuçları
 - **Kod:** Karar Alma Süreçlerinde Yavaşlama/Gecikme
- Katılımcı 6 (Odak Grup 1), işletmenin gündeminin ve planların çok hızlı değiştiğini ifade etmiştir: "Bizim işletmenin gündemi biraz hızlı değişiyor. Genellikle planlar çok hızlı değişiyor ve genellikle buna yöneticiler karar veriyor."
 - **Kod:** Sürekli Değişen Planlar/Talimatlar ve Sonuçları
- Katılımcı 4 (Odak Grup 2), projelerde alınan kararların büyükler tarafından değiştirildiğini, zaman kaybı yaşandığını ve bazen aynı işi iki kere yaptıklarını vurgulamıştır: "Bir karar alıyoruz, sonra büyükler araya girip değiştirmek istiyor. O arada zaman kaybı oluyor, bazen aynı işi iki kere yapıyoruz."
 - **Kod:** Sürekli Değişen Planlar/Talimatlar ve Sonuçları
 - **Kod:** İşin Gecikmesi/Tekrarlanması
- Katılımcı 3 (Odak Grup 2), iki farklı emir almanın aynı şeyi iki defa yapma anlamına geldiğini ve bunun kafa karışıklığı yaratarak servis hızını etkilediğini belirtmiştir: "İşimi yapma şeklimle alakalı iki farklı emir alıyorum. Bu da aynı şeyi iki defa yapmam gerektiğini anlamına geliyor. Bu kafa karışıklığı servis hızımı etkiliyor, müşteri memnuniyetini düşüyor."
 - **Kod:** Sürekli Değişen Planlar/Talimatlar ve Sonuçları
 - **Kod:** İşin Gecikmesi/Tekrarlanması
 - **Kod:** Odaklanma Sorunu
- Katılımcı 6 (Odak Grup 2), farklı talimatlar nedeniyle aynı duvarı iki kere yapmak zorunda kaldığını, bunun hem zaman hem de emek israfı yarattığını anlatmıştır: "Biri 'tuğlayı yatay döşe' diyor, diğeri ertesi gün 'dikey istemiştik' diyor. Aynı duvarı iki kere yapınca hem zaman boşa gidiyor hem emeğim."
 - **Kod:** Sürekli Değişen Planlar/Talimatlar ve Sonuçları
 - **Kod:** İşin Gecikmesi/Tekrarlanması

- **Kod:** Hata Yapma İhtimali

4.7.1.2.4. Yetkili Belirsizliği

Kuşaklar arası çatışmalar, işletme içindeki yetki alanlarının ve muhataplıkların belirsizleşmesine neden olmaktadır. Katılımcılar, kimin hangi konuda karar verme yetkisine sahip olduğunun net olmaması nedeniyle doğru kişiye ulaşmakta zorlandıklarını, bu durumun işleyişi aksattığını ve kendilerinde kime uyacakları konusunda şaşkınlık yarattığını ifade etmişlerdir. Yorumsamacı bir açıdan, bu belirsizlik, çalışanlarda "arada kalma" ve "yanlış yapma kaygısı" gibi öznel gerilimlere yol açmaktadır. Yapısalcı bir perspektiften ise, bu durum, işletmenin organizasyon yapısındaki boşlukları ve rollerin net bir şekilde tanımlanamamasını göstermektedir.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 1 (Odak Grup 1), yetki ve görev belirsizlikleri nedeniyle kime muhasebesel bilgi paylaşması gerektiğini bilemediğini ifade etmiştir: "yetki ve görev belirsizlikleri kime muhasebesel bilgileri paylaşmam gerektiği ya da direk kiminle muhatap olacağımı bilemiyorum."
 - **Kod:** Yetkili Belirsizliği
 - **Kod:** Görev Paylaşımı
- Katılımcı 5 (Odak Grup 1), kimin dediğini uygulayacağı belirsizliği nedeniyle önemli detayların gözünden kaçabildiğini ve bazen iki işi birden yapmak zorunda kaldığını belirtmiştir: "Ya da kimin dediğini uygulamam gerekiyor? düşüncesi bazen iki işi de yapmamıza neden oluyor."
 - **Kod:** Yetkili Belirsizliği
 - **Kod:** Hata Yapma İhtimali
 - **Kod:** Odaklanma Sorunu
- Katılımcı 1 (Odak Grup 2), patron ve oğulun farklı düşündüğünde hangisine uyacağını şaşırdığını ve bunun kararsızlığa yol açtığını dile getirmiştir: "Hangisine uyacağımız şaşırdığımız oluyor. Kararsızlık işi gecikiyor."
 - **Kod:** Yetkili Belirsizliği
 - **Kod:** Karar Alma Süreçlerinde Yavaşlama/Gecikme

- Katılımcı 5 (Odak Grup 2), tasarım kararlarında yetkili kimin tam belli olmadığı için sürecin hep aksadığını ifade etmiştir: "Tasarımla ilgili bir karar aldığımızda yetkili kim tam belli olmadığı için süreç hep aksıyor."

- **Kod:** Yetkili Belirsizliği
- **Kod:** İşin Gecikmesi/Tekrarlanması

4.7.1.3. İş Süreçleri ve Performansa Doğrudan Etkileri

Kuşaklar arası çatışmaların yönetsel süreçler üzerindeki olumsuz etkileri, doğrudan iş akışına ve çalışanların bireysel performansına yansarak somut sorunlara yol açmaktadır. Bu kategori altında; işlerin aksaması/gecikmesi/tekrarlanması, görevlerin net anlaşılamaması/görev tanımının dışına çıkma, hataların artması ve satış performansının etkilenmesi gibi alt kategoriler öne çıkmaktadır.

4.7.1.3.1. İşlerin Aksaması/Gecikmesi/Tekrarlanması

Çatışmaların neden olduğu kararsızlıklar, iletişim eksikliği ve sürekli değişen talimatlar, işlerin zamanında ve eksiksiz bir şekilde tamamlanmasını engellemekte, hatta aynı işlerin gereksiz yere birden fazla kez yapılmasına yol açmaktadır. Yorumsamacı açıdan, bu durum, çalışanların "hevesini kaçırmakta" ve işlerinin "uzaması" olarak deneyimlenmektedir. Yapısalcı bir bakış açısıyla, işletmenin genel operasyonel verimliliğinin, çatışma nedeniyle işleyen sistemlerin tutarlılığını kaybetmesiyle düştüğü görülmektedir.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 1 (Odak Grup 1), yönetsel sıkıntıların işlerin aksamasına neden olduğunu belirtmiştir: "İşletmede yönetsel boyutta olan sıkıntılar aslında işlerin aksamasına neden oluyor."
 - **Kod:** İşlerin Aksaması/Gecikmesi/Tekrarlanması
- Katılımcı 2 (Odak Grup 1), fikir ayrılıklarından doğan kararsızlığın işin gecikmesine veya eksik yapılmasına neden olduğunu ifade etmiştir: "İşin gecikmesine neden oluyor. Veya eksik yapılmasına neden oluyor fikir ayrılıklarından doğan kararsızlık işin zamanında ve doğru yapılmamasına veya dağılımının düzgün yapılmamasına neden oluyor."
 - **Kod:** İşlerin Aksaması/Gecikmesi/Tekrarlanması
 - **Kod:** Karar Alma Süreci

- Katılımcı 3 (Odak Grup 1), iletişim kurulamadığı için ürün tedarikinin sağlanamadığını ve bunun işlerin aksamasına neden olduğunu belirtmiştir: "çatışmalardan iletişim kurulamıyor ve tarik etmemle ilgili karar sağlanamıyor. [...] sadece benim işlerimin değil diğer çalışma arkadaşlarımin da işlerinin aksamasına neden olabiliyor."
 - **Kod:** İşlerin Aksaması/Gecikmesi/Tekrarlanması
 - **Kod:** İletişim Eksikliği
- Katılımcı 4 (Odak Grup 2), projelerde alınan kararların değişmesiyle zaman kaybı yaşandığını ve aynı işi iki kere yaptıklarını vurgulamıştır: "Bir karar alıyoruz, sonra büyükler araya girip değiştirmek istiyor. O arada zaman kaybı oluyor, bazen aynı işi iki kere yapıyoruz."
 - **Kod:** İşlerin Aksaması/Gecikmesi/Tekrarlanması
 - **Kod:** Sürekli Değişen Planlar/Talimatlar ve Sonuçları
- Katılımcı 6 (Odak Grup 2), farklı talimatlar nedeniyle aynı duvarı iki kere yapmak zorunda kaldığını ve bunun zaman ile emek israfı yarattığını belirtmiştir: "Biri 'tuğlayı yatay döşe' diyor, diğeri ertesi gün 'dikey istemiştik' diyor. Aynı duvarı iki kere yapınca hem zaman boşa gidiyor hem emeğim."
 - **Kod:** İşlerin Aksaması/Gecikmesi/Tekrarlanması
 - **Kod:** Fikir Ayrılıkları (Yönetim Şekli, Yenilik, İş Yapış Biçimi, Teknoloji Kullanımı ve Harcamalar)

4.7.1.3.2. Görevlerin Net Anlaşılammaması/Görev Tanımının Dışına Çıkma

Kuşaklar arası çatışmalar, çalışanların görev tanımlarını belirsizleştirmekte, çelişkili talimatlar nedeniyle görevlerin doğru anlaşılmasını engellemekte ve hatta çalışanların kendi asli görevlerinin dışına çıkmak zorunda kalmalarına yol açmaktadır. Yorumsamacı açıdan, bu durum, çalışanlarda "özgüvensizlik" ve "iş düzeninin bozulduğu" hissi yaratmaktadır. Yapısalcı bir bakış açısıyla, bu bulgu, işletmenin rol tanımlama ve yetki atama süreçlerindeki yapısal yetersizlikleri ve bu durumun operasyonel karmaşaya nasıl yol açtığını göstermektedir.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 2 (Odak Grup 1), iletişim eksikliğinin görevlerinin net anlaşılmamasına neden olduğunu belirtmiştir: "bu durumda bizlerin görevlerinin net anlaşılmamasına sebep oluyor."
 - **Kod:** Görevlerin Net Anlaşılamaması/Görev Tanımının Dışına Çıkma
 - **Kod:** İletişim Eksikliği
- Katılımcı 4 (Odak Grup 1), yöneticilerin müdahaleleri ve eleştirileri sonucunda kendi görev tanımlarını gerçekleştiremediğini dile getirmiştir: "yeni gelen yöneticinin çocukları tarafından eleştirilince veya müdahale edildiğinde [...] benim görev tanımlarımı gerçekleştiremiyorum."
 - **Kod:** Görevlerin Net Anlaşılamaması/Görev Tanımının Dışına Çıkma
 - **Kod:** Yönetim Şekli Farklılıkları
- Katılımcı 1 (Odak Grup 2), kasa görevinde olmasına rağmen garsonluk da yaptığını ve bunun görev belirsizliğinden kaynaklandığını ifade etmiştir: "Benim görevim kasa işlemlerini yapmak ama bazen garsonluk yapıyorum. [...] Çünkü görevler belirsiz."
 - **Kod:** Görevlerin Net Anlaşılamaması/Görev Tanımının Dışına Çıkma
 - **Kod:** Hiyerarşi Eksikliği ve Yetki Karmaşası
- Katılımcı 4 (Odak Grup 2), yönetimdeki çelişkiler ve kararsızlıklar nedeniyle iş tanımlarının dışına çıktığını ve fazladan sorumluluk aldığını belirtmiştir: "sürekli yönetimdeki çelişkiler ve kararsızlıklar benim iş tanımlarının dışına çıkmama fazladan sorumluluk almama neden oluyor."
 - **Kod:** Görevlerin Net Anlaşılamaması/Görev Tanımının Dışına Çıkma
 - **Kod:** Karar Alma Süreçlerinde Yavaşlama/Gecikme

4.7.1.3.3. Hataların Artması

Kuşaklar arası çatışmaların yarattığı kaotik ve belirsiz ortam, çalışanların iş süreçlerinde hata yapma olasılığını önemli ölçüde artırmaktadır. Bilgi kirliliği, çelişkili talimatlar ve odaklanma sorunları, doğrudan operasyonel hatalara yol açabilmektedir. Yorumsamacı açıdan, bu durum, çalışanlarda "kaygı" ve "suçluluk hissi" yaratmaktadır. Yapısalcı bir perspektiften, bu bulgu, işletmenin kalite kontrol mekanizmalarının ve süreç yönetiminin çatışma nedeniyle zayıfladığını göstermektedir.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 5 (Odak Grup 1), iş ortamındaki gerginliğin önemli detayların gözünden kaçmasına ve bunun hata yapma ihtimalini artırdığını belirtmiştir: "Bu durumlarda hepimiz gergin olabiliyoruz bazı önemli detaylar gözümden kaçabiliyor. Ya da kimin dediğini uygulamam gerekiyor? düşüncesi bazen iki işi de yapmamıza neden oluyor ve işleri yetiştirmek için gönülsüzce mesaiye kalmama neden oluyor ve ertelememe neden oluyor."
 - **Kod:** Hataların Artması
 - **Kod:** Odaklanma Sorunu
- Katılımcı 1 (Odak Grup 2), iptal edilen kampanya nedeniyle müşterilere yanlış bilgi vermek zorunda kaldıklarını ve bir keresinde yanlış indirim uyguladığını ifade etmiştir: "Bundan dolayı hata yanlış indirim uyguladım bir keresinde."
 - **Kod:** Hataların Artması
 - **Kod:** Yeni Nesil Fikirlerinin Dikkate Alınmaması
- Katılımcı 3 (Odak Grup 2), iki patronun işine müdahale etmesi nedeniyle masaya yanlış sipariş götürdüğünü ve bu yüzden müşteri şikayeti aldığını belirtmiştir: "İki patronun işime müdahale etmesi nedeniyle masaya yanlış sipariş götürdüm. [...] Müşteride haklı olarak beni şikâyet etti. O gün hem uyarı aldım hem de bahşış alamadım."
 - **Kod:** Hataların Artması
 - **Kod:** Yönetim Şekli Farklılıkları
- Katılımcı 6 (Odak Grup 2), her değişiklikte işçilik riskinin arttığını ve bunun hatalara yol açtığını vurgulamıştır: "Hata da oldu, çünkü her değişiklikte işçilik riske giriyor."
 - **Kod:** Hataların Artması
 - **Kod:** İşin Gecikmesi/Tekrarlanması

4.7.1.3.4. Satış Performansının Etkilenmesi

İşletme içerisindeki kuşaklar arası gerginlikler ve çatışmalar, doğrudan satış performansını ve çalışanların müşteriyle olan ilişkilerini olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanlar, yönetsel çatışmaların dükkânın genel atmosferine yansıdığını ve bunun kendi müşteri davranışlarında değişikliklere yol açarak satışları düşürdüğünü belirtmişlerdir. Yorumsamacı açıdan, bu durum, çalışanların kişisel ve profesyonel kimliklerinin iş ortamının olumsuz enerjisi tarafından nasıl etkilendiğini göstermektedir.

Yapısalıcı bir bakışla, işletmenin içindeki uyumsuzluklar, doğrudan dış paydaşlar (müşteriler) üzerindeki etkileriyle kurumsal itibara ve gelir akışına zarar vermektedir.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 6 (Odak Grup 1), yöneticiler arasındaki gerginliğin dükkânın tamamına yansıdığını ve satış performansının düşmesine neden olduğunu belirtmiştir: "Yöneticiler arasındaki gerginlikle dükkânının tamamına yansıyor ve bence bu satış performansın düşülmesine neden oluyor."
 - **Kod:** Satış Performansının Etkilenmesi
 - **Kod:** Yönetim Şekli Farklılıkları
- Katılımcı 6 (Odak Grup 1) ayrıca, gerginliklerin yaşandığı günlerde müşteriye olan davranışında bir değişiklik olduğunu ifade etmiştir: "Hatta gerginliklerin yaşandığı günlerde benim müşteriye olan davranışımı da ister istemez bir değişiklik söz konusu oluyor."
 - **Kod:** Satış Performansının Etkilenmesi
 - **Kod:** Motivasyon Düşüşü

4.7.2. Performansa Etki

Aile işletmelerindeki kuşaklar arası çatışmaların çalışanların iş performansına ve genel işleyişe olan olumsuz etkileri, katılımcıların deneyimleriyle net bir şekilde ortaya konmuştur. Bu ana tema altında; görevleri yerine getirememe, işin gecikmesi/tekrarlanması, hata yapma ihtimali, motivasyon düşüşü, odaklanma sorunu, gönüllü katkılarda azalma ve işten soğuma gibi alt kategoriler belirlenmiştir.

4.7.2.1. Görevleri Yerine Getirememe

Kuşaklar arası çatışmaların neden olduğu belirsizlikler, çelişkili talimatlar ve iletişim eksikliği, çalışanların iş tanımlarındaki görevleri zamanında ve eksiksiz bir şekilde

yerine getirmelerini engellemektedir. Yorumsamacı açıdan, bu durum, çalışanların kendi asli görevlerini yaparken bile **"sıkıntılar"** yaşamalarına ve **"işinin düzgün yapamama"** hissine kapılmalarına yol açmaktadır. Yapısalcı bir perspektiften, işletmedeki yetki karmaşası ve yöneticilerin çelişen beklentileri, çalışanların rollerini netleştirememelerine ve dolayısıyla görevlerini etkin bir şekilde yerine getirememelerine neden olan sistemik bir sorundur.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 3 (Odak Grup 1), yönetsel boyuttaki çatışmaların işine engel olduğunu belirtmiştir: "Yönetsel boyuttaki çatışmalar beni etkiliyor. İşime engel oluyor."
 - **Kod:** Görevleri Yerine Getirememe
- Katılımcı 4 (Odak Grup 1), çatışmalar nedeniyle görevlerini yerine getiremediği zamanlar olduğunu ifade etmiştir: "Bazı zamanlarda bu çatışmalar yüzünden görevlerimi yerine getiremediğim ve işe odaklanamadığım zamanlar oldu."
 - **Kod:** Görevleri Yerine Getirememe
 - **Kod:** Odaklanma Sorunu
- Katılımcı 2 (Odak Grup 2), mutfakla ilgili kararları vermesi gerekirken her şeye karışıldığını ve görevinin **"sürekli sallantıda gibi"** hissetmesine neden olduğunu belirtmiştir: "Normalde mutfakla ilgili kararları benim vermem gerekiyor ama karar vereceğim her şeye karışılıyor. [...] görevim sürekli sallantıda gibi hissediyorum."
 - **Kod:** Görevleri Yerine Getirememe
 - **Kod:** Hiyerarşi Eksikliği
- Katılımcı 3 (Odak Grup 2), sürekli değişen kararlar nedeniyle kendi işine yetişemediğini ve işlerin aksadığını vurgulamıştır: "Sürekli değişen kararları uygulamaya çalışırken görevler karışıyor veya kendi işine yetişemiyorum. İşler aksıyor."
 - **Kod:** Görevleri Yerine Getirememe
 - **Kod:** İşin Gecikmesi/Tekrarlanması
 - **Kod:** Sürekli Değişen Planlar/Talimatlar ve Sonuçları

4.7.2.2. İşin Gecikmesi/Tekrarlanması

Çatışmalar, karar alma süreçlerindeki yavaşlamalar, çelişkili talimatlar ve bilgi akışındaki aksaklıklar nedeniyle işlerin zamanında tamamlanamamasına ve hatta aynı işlerin birden fazla kez yapılmasına yol açmaktadır. Yorumsamacı açıdan, bu durum, çalışanlar için bir "**zaman kaybı**" ve "**emek israfı**" olarak deneyimlenmekte, iş yapma heveslerini kırmaktadır. Yapısalcı bir perspektiften, işletmenin operasyonel süreçlerinin ve planlama sistemlerinin, kuşaklar arası uyumsuzluklar nedeniyle temelden etkilendiği ve verimsiz hale geldiği görülmektedir.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 2 (Odak Grup 1), fikir ayrılıklarından doğan kararsızlığın işin gecikmesine veya eksik yapılmasına neden olduğunu belirtmiştir: "İşin gecikmesine neden oluyor. Veya eksik yapılmasına neden oluyor fikir ayrılıklarından doğan kararsızlık işin zamanında v doğru yapılmamasına veya dağılımının düzgün yapılmamasına neden oluyor."
 - **Kod:** İşin Gecikmesi/Tekrarlanması
 - **Kod:** Karar Alma Süreci
 - **Kod:** Görev Paylaşımı
- Katılımcı 3 (Odak Grup 1), iletişim kurulamadığı için ürün tedarikinin sağlanamadığını ve bunun hem kendi hem de diğer çalışma arkadaşlarının işlerinin aksamasına neden olduğunu ifade etmiştir: "çatışmalardan iletişim kurulamıyor ve tarik etmemle ilgili karar sağlanamıyor. [...] sadece benim işlerimin değil diğer çalışma arkadaşlarımin da işlerinin aksamasına neden olabiliyor."
 - **Kod:** İşin Gecikmesi/Tekrarlanması
 - **Kod:** İletişim Eksikliği
- Katılımcı 4 (Odak Grup 2), amca-yeğen arasındaki çatışmalar nedeniyle projelerde sıkışıklık yaşandığını, alınan kararların değiştiğini ve "bazen aynı işi iki kere yaptıklarını" belirtmiştir: "Bir karar alıyoruz, sonra büyükler araya girip değiştirmek istiyor. O arada zaman kaybı oluyor, bazen aynı işi iki kere yapıyoruz."
 - **Kod:** İşin Gecikmesi/Tekrarlanması
 - **Kod:** Karar Alma Süreci

- Katılımcı 6 (Odak Grup 2), yöneticilerden gelen sürekli değişen talimatlar nedeniyle "aynı duvarı iki kere yapmak zorunda kaldığını" ve bunun zaman ile emek israfı yarattığını vurgulamıştır: "Biri 'tuğlayı yatay döşe' diyor, diğeri ertesi gün 'dikey istemiştik' diyor. Aynı duvarı iki kere yapınca hem zaman boşa gidiyor hem emeğim."
- **Kod:** İşin Gecikmesi/Tekrarlanması
- **Kod:** Fikir Ayrılıkları (Yönetim Şekli, Yenilik, İş Yapış Biçimi, Teknoloji Kullanımı ve Harcamalar)

4.7.2.3. Hata Yapma İhtimali

Çatışmaların yarattığı gergin ve belirsiz ortam, çalışanların işlerinde hata yapma olasılığını artırmaktadır. Yoğunluk, kafa karışıklığı ve önemli detayların gözden kaçması, doğrudan operasyonel hatalara yol açabilmektedir. Yorumsamacı açıdan, bu durum, çalışanlarda "**aklım gerginlikte kalıyor**" ve "**kendimi hep suçlu hissediyorum**" gibi öznel gerilimlere ve psikolojik yüke neden olmaktadır. Yapısal bir perspektiften, bu bulgu, işletmenin kalite kontrol mekanizmalarının ve süreç yönetiminin, çatışma nedeniyle temelden zayıfladığını ve güvensiz bir çalışma ortamı oluştuğunu göstermektedir.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 5 (Odak Grup 1), iş ortamındaki gerginliğin önemli detayların gözünden kaçmasına ve bunun hata yapma ihtimalini artırdığını belirtmiştir: "Aklım gerginlikte kalıyor ve hata yapma ihtimalim artıyor."
- **Kod:** Hata Yapma İhtimali
- **Kod:** Odaklanma Sorunu
- Katılımcı 1 (Odak Grup 2), iptal edilen kampanya nedeniyle müşterilere yanlış bilgi vermek zorunda kaldıklarını ve "**yanlış indirim uyguladığını**" ifade etmiştir: "Bundan dolayı hata yanlış indirim uyguladım bir keresinde."
- **Kod:** Hata Yapma İhtimali
- **Kod:** Yeni Nesil Fikirlerinin Dikkate Alınmaması
- Katılımcı 3 (Odak Grup 2), iki patronun işine müdahale etmesi nedeniyle masaya "**yanlış sipariş götürdüğünü**" ve bu yüzden müşteri şikâyeti aldığını belirtmiştir: "İki patronun işime müdahale etmesi nedeniyle masaya yanlış sipariş

götürdüm. [...] Müşteride haklı olarak beni şikâyet etti. O gün hem uyarı aldım hem de bahşiş alamadım."

- **Kod:** Hata Yapma İhtimali
- **Kod:** Yönetim Şekli Farklılıkları
- Katılımcı 6 (Odak Grup 2), her değişiklikte işçilik riskinin arttığını ve bunun hatalara yol açtığını vurgulamıştır: "Hata da oldu, çünkü her değişiklikte işçilik riske giriyor."
 - **Kod:** Hata Yapma İhtimali
 - **Kod:** İşin Gecikmesi/Tekrarlanması

4.7.2.4. Motivasyon Düşüşü

Kuşaklar arası çatışmaların yarattığı gergin ve belirsiz ortam, çalışanların genel motivasyonunu önemli ölçüde düşürmektedir. İşin tadının kaçması, heves kaybı, işe olan güvenin azalması ve genel moral bozukluğu, motivasyon düşüşünün temel göstergeleridir. Yorumsamacı açıdan, çalışanlar bu durumu "**içimden gelmiyor**" veya "**moral de ister istemez bozuluyor**" gibi ifadelerle deneyimlemekte, kişisel tatminlerinin azaldığını hissetmektedirler. Yapısalcı bir bakış açısıyla, yönetsel uyumsuzluklar ve iletişim eksiklikleri, çalışanların kolektif ruhunu zedeleyerek örgütsel motivasyon sistemini aksatmaktadır.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 2 (Odak Grup 1), çatışmaların hem moralini bozduğunu hem de işin yapılış süresini etkilediğini belirtmiştir: "Hem moral olarak bozuyor hem de işin yapılış süresi etkileniyor."
 - **Kod:** Motivasyon Düşüşü
- Katılımcı 3 (Odak Grup 1), iş birliğinin etkilenmesi ve herkesin kendi konumunu koruma derdine düşmesinin ekip ruhunu zedelediğini ve motivasyonun azaldığını ifade etmiştir: "İş birliği ciddi şekilde etkileniyor. Herkes kendi konumunu koruma derdine düşüyor. Bu da ekip ruhunu zedeliyor. Sonuçta motivasyon da giderek azalıyor."
 - **Kod:** Motivasyon Düşüşü
 - **Kod:** Gönüllü Katkılarda Azalma

- Katılımcı 4 (Odak Grup 2), işini yaparken kendini geliştirdiğini düşünmesine rağmen, çatışmaların işin önüne geçince tatmin hissinin kalmadığını ve **"hadi bitsin de kurtulayım"** moduna girdiğini belirtmiştir: "Ama çatışmalar işin önüne geçince o tatmin hissi kalmıyor. Eskiden çizim bittiğinde gururlanırdım, şimdi sadece 'hadi bitsin de kurtulayım' kafasındayım."
 - **Kod:** Motivasyon Düşüşü
 - **Kod:** İşten Soğuma
- Katılımcı 5 (Odak Grup 2), yönetimdeki sorunların motivasyonunu düşürdüğünü ve tasarım sürecinde yaratıcılığının engellendiğini ifade etmiştir: "İşimi yaparken bazen sıkılıyorum açıkçası, özellikle yönetimdeki sorunlar motivasyonumu düşürüyor."
 - **Kod:** Motivasyon Düşüşü
 - **Kod:** Yeni Nesil Fikirlerinin Dikkate Alınmaması

4.7.2.5. Odaklanma Sorunu

Çalışma ortamındaki gerginlik, belirsizlik ve sürekli değişen talimatlar, çalışanların işlerine odaklanma yeteneğini olumsuz etkilemektedir. Bu durum, dikkat dağınıklığına, iş veriminin düşmesine ve hata yapma riskinin artmasına yol açmaktadır. Yorumsamacı açıdan, katılımcılar **"aklın gerginlikte kalması"** veya **"kimi dinleyeceğim belli değil, yanlış yapmaktan korkuyorum"** gibi ifadelerle kişisel zihinsel yüklerini ve iş yaparken yaşadıkları konsantrasyon sorunlarını dile getirmişlerdir. Yapısalcı bir perspektiften, işletmenin yönetim yapısındaki istikrarsızlık ve net talimatların eksikliği, çalışanların bireysel bilişsel süreçlerini ve işlerini yapma kabiliyetlerini doğrudan etkileyen sistemik bir engeldir.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 4 (Odak Grup 1), yaşanan gerginlikler ve belirsizlikler yüzünden işe odaklanamadığı zamanlar olduğunu belirtmiştir: "Bazı zamanlarda bu çatışmalar yüzünden görevlerimi yerine getiremediğim ve işe odaklanamadığım zamanlar oldu."
 - **Kod:** Odaklanma Sorunu
 - **Kod:** Görevleri Yerine Getirememe

- Katılımcı 5 (Odak Grup 1), kimin dediğini uygulaması gerektiği belirsizliğinin önemli detayların gözünden kaçmasına neden olduğunu ve hata yapma ihtimalini artırdığını ifade etmiştir: "Ya da kimin dediğini uygulamam gerekiyor? düşüncesi bazen iki işi de yapmamıza neden oluyor ve işleri yetiştirmek için gönülsüzce mesaiye kalmama neden oluyor ve ertelememe neden oluyor."
 - **Kod:** Odaklanma Sorunu
 - **Kod:** Hata Yapma İhtimali
- Katılımcı 3 (Odak Grup 2), iki patronun işine müdahale etmesiyle **"kafamın karıştığını"** ve bunun servis hızını etkilediğini belirtmiştir: "İki patronun işime müdahale etmesi nedeniyle masaya yanlış sipariş götürdüm. [...] Kafam karıştı."
 - **Kod:** Odaklanma Sorunu
 - **Kod:** Hata Yapma İhtimali
- Katılımcı 4 (Odak Grup 2), çelişkiler yüzünden şantiyede hangisini uygulayacağını bilemediğini ve **"kendini hep suçlu hissettiğini"** ifade etmiştir: "Şantiyede hangisini uygulasam bilemedim. Sonra ikisi de bana kızdı. Bu çelişkiler yüzünden kendimi hep suçlu hissediyorum."
 - **Kod:** Odaklanma Sorunu
 - **Kod:** Hata Yapma İhtimali

4.7.2.6. Gönüllü Katkılarda Azalma

Yönetimsel çatışmaların yarattığı olumsuz ve güvensiz ortam, çalışanların iş tanımları dışında kalan gönüllü katkılarda bulunma isteklerini önemli ölçüde azaltmaktadır. Yorumsamacı açıdan, çalışanlar, iyi niyetli çabalarının **"yanlış anlaşılacağı"**, **"karşılıksız kalacağı"** veya kendilerine **"ekstra yük getireceği"** düşüncesiyle inisiyatif almaktan kaçınmakta, hatta **"işine burnunu soktum gibi algılanmaya"** başladığını hissetmektedirler. Yapısalcı bir bakış açısıyla, işletmedeki güç savaşları ve iletişim eksiklikleri, proaktif ve iş birliğine dayalı bir kültürü baltalayarak, çalışanların gönüllü katkı sistemini pasifleştirmektedir.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 1 (Odak Grup 1), iş tanımları dışında kalan sorunlarla ilgilenmediğini açıkça belirtmiştir: "İş tanımlarım dışında kalan sorunlarla ilgilenmiyorum."
 - **Kod:** Gönüllü Katkılarda Azalma

- Katılımcı 2 (Odak Grup 1), çocuğun yönetime dahil olmasıyla başlayan sorun ve ikilemlerin çalışma isteğini azalttığını ve gönüllü yardımı kestiğini ifade etmiştir: "çocuğunda yönetimde söz hakkı olunca sorunlar ve ikilemler başladı bu da çalışma isteğimi azalttı."
 - **Kod:** Gönüllü Katkılarda Azalma
 - **Kod:** İşten Soğuma
- Katılımcı 3 (Odak Grup 1), fikir ayrılıkları nedeniyle arada kalmanın özgüvensizlik ve mutsuzluğa neden olduğunu dile getirmiştir: "Bu yüzden herhangi gönüllü katılımıda bulunmak istemiyorum."
 - **Kod:** Gönüllü Katkılarda Azalma
 - **Kod:** Motivasyon Düşüşü
- Katılımcı 6 (Odak Grup 2), çatışma ortamının kendisini eski yardımsever halinden uzaklaştırdığını ve **"eskisi gibi davranmadığını"** belirtmiştir: "Bu çatışma ortamı konuştuğumuz konulardan dolayı beni eski yardımsever halimden uzlaştırdı."
 - **Kod:** Gönüllü Katkılarda Azalma
- Katılımcı 5 (Odak Grup 2), aile içi güç savaşı nedeniyle kimin tarafında gibi görüneceği korkusuyla gönüllü katkıda bulunmadığını ifade etmiştir: "Çünkü aile içindeki güç savaşı o kadar görünür ki, kimin tarafında gibi görsem öbür taraftan negatif tepki geliyor. Bende diğer arkadaşlarım gibi isteyerek gönüllü katılımıda bulunmuyorum."
 - **Kod:** Gönüllü Katkılarda Azalma
 - **Kod:** İletişim Eksikliği

4.7.2.7. İşten Soğuma

Sürekli devam eden kuşaklar arası çatışmalar, çalışanların işlerine karşı duydukları heves, istek ve genel bağlılığı azaltarak bir **"işten soğuma"** durumuna yol açmaktadır. Yorumsamacı açıdan, bu durum, çalışanların **"görev bile ağır geliyor o an"** veya **"sadece işimi yapıp günü bitirmek istiyorum"** gibi ifadelerle kişisel tükenmişlik ve isteksizliklerini dile getirmeleriyle kendini göstermektedir. Yapısalcı bir bakış açısıyla, bu soğuma, işletmenin sürekli gerilim ve belirsizlikle karakterize olan çalışma ortamının bir sonucu olup, bireysel inisiyatifin sistemik olarak bastırıldığını ve çalışanların sadece minimum beklentiyi karşılamaya yöneldiğini göstermektedir.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 3 (Odak Grup 1), her an her şeyin değişebilmesi nedeniyle görevleri yapmak istemediğini belirtmiştir: "Evet bazen yapmak istemiyorum çünkü her an her şey değişebiliyor."
 - **Kod:** İşten Soğuma
 - **Kod:** Odaklanma Sorunu
- Katılımcı 6 (Odak Grup 1), satış temsilcisi olmasına rağmen, **"eski istek ve özveriyle"** çalışmadığını dile getirmiştir: "Gelen müşteriye bakmak benim görev tanımım ama eski istek ve özveri ile yapamıyorum."
 - **Kod:** İşten Soğuma
 - **Kod:** Görevleri Yerine Getirememe
- Katılımcı 2 (Odak Grup 1), sevdiği işten bile uzaklaştığını, çünkü görev belirsizliği ve sorumluluklarını düzgün yerine getirememe endişesi yaşadığını ifade etmiştir: "Görevlerinin belirsizliği ya da sorumluluklarımı yerine düzgün getirebilecek miyim sorusu sevdiğim işten bile uzaklaştırabiliyor."
 - **Kod:** İşten Soğuma
 - **Kod:** Odaklanma Sorunu
- Katılımcı 4 (Odak Grup 1), çatışma ortamında kimseyle muhatap olmak istemediğini ve **"sadece işini yapıp günü bitirmek istediğini"** belirtmiştir: "Çatışma ortamında kimseyle muhatap olmak istemiyorum sadece işimi yapıp günü bitirmek istiyorum."
 - **Kod:** İşten Soğuma
- Katılımcı 5 (Odak Grup 1), huzursuzluk nedeniyle gönüllü olarak ekstra sorumluluk üstlenmediğini ifade etmiştir: "Aslında çatışma ortamındaki huzursuzluk dolayı gönüllü olarak ekstra sorumluluk üstlenmem."
 - **Kod:** İşten Soğuma
 - **Kod:** Gönüllü Katkılarda Azalma
- Katılımcı 6 (Odak Grup 2), **"bir insanı aslından iş yıpratmaz çalıştığı ortam zedeler"** ifadesiyle çatışmalı ortamın yarattığı genel isteksizliği ve soğumayı

vurgulamıştır: "Bir insanı aslından iş yıpratmaz çalıştığı ortam zedeler. Ve yüzden bazen sadece görevimi yapıp çıkıyorum."

- **Kod:** İşten Soğuma
- **Kod:** Motivasyon Düşüşü

4.7.3. Duygusal Bağlılık

Aile işletmelerindeki kuşaklar arası çatışmaların çalışanların işletmeye yönelik duygusal bağlılıkları üzerindeki etkileri hem bağlılığın nedenleri hem de çatışma ortamındaki değişimi açısından incelenmiştir. Bu ana tema altında; aidiyet hissi, alışkanlık, işini sevmek, gelişim fırsatı, değer görme ihtiyacı, çatışmanın bağlılığı zayıflatması, bağlılığın koruyucu etkisi ve ekip arkadaşları ile ilişki gibi alt kategoriler belirlenmiştir.

4.7.3.1. Aidiyet Hissi

Katılımcıların aile işletmelerine karşı duydukları aidiyet hissi, genellikle kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmeleri ve ortak bir hedefe katkıda bulunma arzularıyla ilişkilidir. Yorumsamacı açıdan, bu his, çalışanların sadece birer işçi olmanın ötesinde, kendilerini "**ailenin bir parçası gibi**" görmeleri ve işletmenin başarısıyla kişisel olarak mutlu olmalarıyla şekillenmektedir. Yapısal bir bakış açısıyla, aile işletmelerinin doğası gereği resmi hiyerarşilerin ötesinde oluşan gayri resmi ilişkiler ve ortak mülkiyet yapısı, çalışanlarda bu aidiyet hissinin oluşmasına zemin hazırlayan temel faktörlerdir.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 1 (Odak Grup 1), işletmeye aidiyet hissini şöyle ifade etmiştir: "Aynı zamanda burası bir aile işletmesi bende kendimi ailenin bir parçası gibi görüyorum."
 - **Kod:** Aidiyet Hissi
- Katılımcı 2 (Odak Grup 1), işletmeye ait hissettiğini ve kolay kolay ayrılamayacağını belirtmiştir: "Açıkkçası burada çalışmak bazen zor ama yine de kendimi buraya ait hissediyorum. [...] Kolay kolay da kopamam gibi geliyor."
 - **Kod:** Aidiyet Hissi
 - **Kod:** Alışkanlık

- Katılımcı 3 (Odak Grup 1), işletmenin büyümesini görmenin kendisini mutlu ettiğini ve katkı sağladığını hissetmesinin bağ kurmasına neden olduğunu dile getirmiştir: "Beni burada tutan şey aileden biri olmam değil ama bu işletmenin büyümesini görmek beni mutlu ediyor. [...] katkı sağladığımı hissetmek bağ kurmamı sağlıyor."
 - **Kod:** Aidiyet Hissi
 - **Kod:** Gelişim Fırsatı
- Katılımcı 2 (Odak Grup 2), mutfağı "**kendi mutfağım gibi**" hissettiğini ve işini çok sevdiğini ifade etmiştir: "Burasını kendi mutfağım gibi hissederdim."
 - **Kod:** Aidiyet Hissi
 - **Kod:** İşini Sevme
- Katılımcı 5 (Odak Grup 2), gergin ortamda işini yapma sebebinin işletmeye verdiği emekler ve hissettiği sorumluluk olduğunu belirtmiştir: "Açıkçası bu gergin ortamda işimi yapma sebepim işletmeye verdiğim emekler ve hissettiğim sorumluluk."
 - **Kod:** Aidiyet Hissi

4.7.3.2. Alışkanlık

Bazı katılımcılar için işletmeye olan bağlılık, özellikle uzun süreli çalışma geçmişinin getirdiği bir alışkanlık ve kurulan düzen olarak kendini göstermektedir. Yorumsamacı açıdan, bu durum, bireylerin konfor alanlarını terk etmek istememeleri ve zamanla oluşan sosyal çevrenin önemli bir tutunma nedeni olmasıyla ilişkilidir. Yapısal bir perspektiften bakıldığında, aile işletmelerindeki uzun soluklu istihdam yapıları ve sık değişmeyen kadrolar, çalışanlarda bu tür bir "alışkanlık bağı" oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 5 (Odak Grup 1), burada kalmayı tercih etmesinin sebebinin düzenini kurmuş olması ve insanlara alışması olduğunu belirtmiştir: "Bu hissettiğim bağlılık mı bilmiyorum ama burada kalmayı tercih etmemin sebebi, düzenimi kurmuş olmam ve insanlara alışmam."
- **Kod:** Alışkanlık
- **Kod:** Ekip Arkadaşları ile İlişki

- Katılımcı 1 (Odak Grup 2), ilk zamanlardaki kadar yoğun hissetmese de, alışkanlıktan veya ekip arkadaşlarına olan sevgisinden dolayı burayı sevdiğini ifade etmiştir: "Duygusal bağlılık mı.. İlk zamanlarda ki kadar yoğun şekilde hissetmesem de alışkanlıktan dolayı mı yoksa ekip arkadaşlarıma olan sevgimden dolayı mı burayı seviyorum emin değilim."
 - **Kod:** Alışkanlık
 - **Kod:** Ekip Arkadaşları ile İlişki
 - **Kod:** Çatışmanın Bağlılığı Zayıflatması
- Katılımcı 3 (Odak Grup 2), ortamın çok değiştiğini ancak hala burada olmasının sebebinin alışması ve müşterileriyle kurduğu iletişim olduğunu belirtmiştir: "Hala burada olmamın sebebi buraya alışmam ve müşterileriyle kurduğumuz iletişim."
 - **Kod:** Alışkanlık

4.7.3.3. İşini Sevme

Katılımcılar için yapılan işin kendisinden keyif almak, kendini geliştirdiğini hissetmek ve başarıdan tatmin duymak, işletmeye olan duygusal bağlılığın önemli bir bileşenidir. Yorumsamacı açıdan, bu, bireyin mesleki kimliği ile işinin örtüşmesi ve kişisel tatmin sağlamasıyla ilgilidir. Yapısalcı bir bakış açısıyla, işletmenin sağladığı mesleki gelişim fırsatları ve çalışanların yeteneklerini kullanabilmeleri için uygun ortamların sunulması, bu bağlılığı güçlendiren faktörler olarak görülebilir.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 4 (Odak Grup 1), işini çok sevdiğini ve işletmenin daha iyi bir yere geldiğini görmek istediğini belirtmiştir: "Aynı zamanda bu işi çok seviyorum. Daha iyi bir yere geldiğini görmek isterim."
 - **Kod:** İşini Sevme
 - **Kod:** Gelişim Fırsatı
- Katılımcı 1 (Odak Grup 1), işini yapmaktan genel olarak memnun olduğunu ve severek yapmaya çalıştığını ifade etmiştir: "Genel olarak işimi yapmaktan memnunuz. Zaman zaman zorluklar oluyor ama işi severek yapmaya çalışıyorum."
 - **Kod:** İşini Sevme

- Katılımcı 6 (Odak Grup 1), yaptığı işi sevdiğini ve görevlerini yerine getirmekten tatmin duyduğunu dile getirmiştir: "Ben yaptığım işi seviyorum ve bu işi yapıyor olmaktan çok mutluyum. Görevlerimi yerine getirmek beni tatmin ediyor."
 - **Kod:** İşini Sevme
 - **Kod:** Gelişim Fırsatı (*Tatmin hissi nedeniyle*)
- Katılımcı 2 (Odak Grup 2), yemek yapmayı çok sevdiğini ve mutfakta olmanın kendisini rahat hissettirdiğini belirtmiştir: "Yemek yapmayı çok seviyorum. Mutfakta olmak beni rahat hissetmiyor."
 - **Kod:** İşini Sevme
- Katılımcı 4 (Odak Grup 2), teknik olarak sevdiği bir işi yaptığını ve üretiyor olmanın güzel bir şey olduğunu ifade etmiştir: "Teknik olarak sevdiğim bir iş yapıyorum. Üretiyor olmak güzel bir şey."
 - **Kod:** İşini Sevme
 - **Kod:** Gelişim Fırsatı (*Üretmek ve gelişmekten duyulan keyif*)

4.7.3.4. Gelişim Fırsatı

Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları, işyerinin onlara kişisel ve mesleki gelişim fırsatları sunmasıyla da güçlenmektedir. Kendini geliştirdiğini hissetmek, yeni beceriler kazanmak veya işletmenin büyümesine tanık olmak, çalışanların burada kalma ve katkı sunma motivasyonunu artırmaktadır. Yorumsamacı açıdan, bu, bireyin kendi potansiyelini gerçekleştirebildiği bir ortam bulmasıyla ilişkiliyken, yapısal açıdan işletmenin eğitim, mentorluk veya proje katılımı gibi yapısal gelişim mekanizmalarının varlığını işaret eder.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 3 (Odak Grup 1), işletmenin büyümesini görmenin kendisini mutlu ettiğini ve bunun bağ kurmasını sağladığını belirtmiştir: "bu işletmenin büyümesini görmek beni mutlu ediyor. [...] katkı sağladığımı hissetmek bağ kurmamı sağlıyor."
 - **Kod:** Gelişim Fırsatı
 - **Kod:** Aidiyet Hissi
- Katılımcı 4 (Odak Grup 1), işini yaparken kendini geliştirdiğini düşündüğünü ve bunun tatmin ve mutluluk verdiğini ifade etmiştir: "işimi yaparken kendimi geliştirdiğimi düşünüyorum. Bu da bana bir tatmin ve mutluluk veriyor."

- **Kod:** Gelişim Fırsatı
- **Kod:** İşini Sevme
- Katılımcı 5 (Odak Grup 2), işletmede kendini geliştirme fırsatı bulduğunu belirtmiş, bu durumun duygusal bağının önemli bir nedeni olduğunu ima etmiştir: "Kendimi burada geliştirme fırsatı buldum. Bu çatışma türleri, benim emeklerimi boşa harcıyor. Açıkçası bu beni üzüyor."
- **Kod:** Gelişim Fırsatı
- **Kod:** Çatışmanın Bağlılığı Zayıflatması

4.7.3.5. Değer Görme İhtiyacı

Çalışanların işletmeye olan duygusal bağlılığı, yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından değer gördüklerini, saygı duyulduklarını ve emeklerinin takdir edildiğini hissetmeleriyle yakından ilişkilidir. Yorumsamacı açıdan, bu, bireyin kendini kurumsal ortamda "insan gibi" hissetme ve kişisel onayın önemiyle ilgilidir. Yapısalcı bir bakış açısıyla, işletmenin takdir, geri bildirim ve saygı kültürünün olup olmaması, bu bağlılığın gelişimini etkileyen yapısal bir faktördür. Değer görmemenin, bağlılığı zayıflatarak kırıngılığa yol açtığı vurgulanmıştır.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 1 (Odak Grup 2), değer görmenin bağlılık yarattığını, ancak göz ardı edilince insanın koptuğunu belirtmiştir: "Valla beni etkileyen en büyük şey, değer görmek. Bir teşekkür, bir 'eline sağlık' duymak bile bağlılık yaratıyor. Ama sürekli göz ardı edilince insan ister istemez kopuyor."
- **Kod:** Değer Görme İhtiyacı
- **Kod:** Çatışmanın Bağlılığı Zayıflatması
- Katılımcı 2 (Odak Grup 2), kendisi için saygının önemli olduğunu ve yeteneğine, emeğine saygı duyulursa bağlandığını, ancak fikirlerinin hiçe sayıldığında çalışma isteğinin azaldığını ifade etmiştir: "Benim için önemli olan saygı. Yeteneğine, emeğime saygı duyulursa ister istemez bağlanıyorum. Ama fikirlerimin hiçe sayıldığı zamanlarda çalışmak içimden gelmiyor. Bence bağlılığı en çok azaltan da bu oluyor."
- **Kod:** Değer Görme İhtiyacı
- **Kod:** Çatışmanın Bağlılığı Zayıflatması

- **Kod:** İşten Soğuma
- Katılımcı 3 (Odak Grup 2), "insan gibi davranılmak" ve sorun çıktığında arkasında durulmasının duygusal bağdan kaynaklandığını belirtmiştir: "İnsan gibi davranılmak yani bir sorun çıktığında arkamda duruluyorsa, iyi günde veya kötü günde yanımda olduklarını hissetmem duygusal bağdan kaynaklıdır."
 - **Kod:** Değer Görme İhtiyacı
 - **Kod:** Bağlılığın Koruyucu Etkisi
- Katılımcı 6 (Odak Grup 2), yılların ustası olduğunu ve "eline sağlık" demenin yeterli olduğunu, ancak küçümsenme ve yok sayılmanın kırgınlık başlattığını vurgulamıştır: "Yılların ustasıyım, biri gelsin 'eline sağlık usta' desin, yeter. Ama küçümsenmek, yok sayılmak... O zaman bağlılık değil, kırgınlık başlıyor."
 - **Kod:** Değer Görme İhtiyacı
 - **Kod:** Çatışmanın Bağlılığı Zayıflatması

4.7.3.6. Çatışmanın Bağlılığı Zayıflatması

Kuşaklar arası çatışmaların yoğunlaşması ve süreklilik kazanması, çalışanların işletmeye olan mevcut duygusal bağlılığını önemli ölçüde zayıflatmaktadır. Bu durum, moralin düşmesi, çalışma isteğinin azalması ve hatta işletmeden kopma eğilimi gibi belirtilerle kendini göstermektedir. Yorumsamacı açıdan, bireylerin başlangıçtaki pozitif duygusal yatırımının, olumsuz deneyimlerle birlikte eridiği ve yerini hayal kırıklığına bıraktığı anlaşılmaktadır. Yapısalcı bir perspektiften ise, çatışmaların işletmenin sosyal ve psikolojik atmosferini bozarak, çalışanların kuruma olan güven ve bağlılık sistemini sistemik olarak aşındırdığı görülmektedir. Bazı çalışanlar, aile işletmelerinde yaşanan kuşak çatışmalarına doğrudan müdahale etmek yerine, sessiz kalmayı tercih etmektedir. Literatürde "çalışan sessizliği" olarak adlandırılan bu tutum, bireysel bir başa çıkma stratejisi gibi görünse de işletme açısından iletişim sorunlarına, motivasyon kaybına ve performans düşüşüne yol açabilmektedir. Özellikle fikirlerin paylaşılmadığı ortamlarda bağlamsal performans zayıflarken, duygusal bağlılık da zamanla azalabilmektedir.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 1 (Odak Grup 1), çatışma durumlarının bağlılığı bazen etkilediğini belirtmiştir: "çatışma durumları bu bağlılığı bazen etkiliyor."
 - **Kod:** Çatışmanın Bağlılığı Zayıflatması

- Katılımcı 6 (Odak Grup 1), çatışma durumlarında motivasyonun ve çalışma isteğinin düştüğünü, gerginlikten dolayı kavgalar çıktığını ancak bunun duygusal bağlılık hissetmediği anlamına gelmediğini ifade etmiştir: "çatışma durumlarında herkesin mi-motivasyonu ve çalışma isteği düşüyor ve bazen sebepsiz yere çalışma arkadaşlarında arasında o gerginlikle kavgalar çıkabiliyor ama bu işi veya çalışma arkadaşlarıma duygusal olarak bağlılık hissetmediğim anlamına gelmiyor."
 - **Kod:** Çatışmanın Bağlılığı Zayıflatması
 - **Kod:** Motivasyon Düşüşü
- Katılımcı 5 (Odak Grup 1), yönetimdeki sorunların kendilerini yıpratmasa belki çok daha güçlü bir bağlılık hissedeceklerini belirtmiştir: "Yönetimdeki sorunlar olmasa bizi bu kadar yıpratmasa belki çok daha güçlü bir bağlılık hissederdim."
 - **Kod:** Çatışmanın Bağlılığı Zayıflatması
- Katılımcı 5 (Odak Grup 2), çatışma türlerinin emeklerini boşa harcadığını ve kendisini üzdüğünü, yoksa çoktan işletmeden gideceğini ifade etmiştir: "Bu çatışma türleri, benim emeklerimi boşa harcıyor. Açıkçası bu beni üzüyor. Yoksa buradan çoktan gitmiş olurum."
 - **Kod:** Çatışmanın Bağlılığı Zayıflatması
 - **Kod:** Motivasyon Düşüşü
- Katılımcı 4 (Odak Grup 2), duygusal bağ olmasa çatışmalara ve gerginliklere bir dakika bile katlanmayacağını belirtmiştir: "Aslında bu duygusal bağ yüzünden hala buradayım. Yoksa bu çatışmalara, gerginliklere bir dakika bile katlanmazdım."
 - **Kod:** Çatışmanın Bağlılığı Zayıflatması (*Bağlılığın olumlu etkisine rağmen çatışmanın olumsuz etkisi*)

4.7.3.7. Bağlılığın Koruyucu Etkisi

Çatışmaların yoğun olduğu dönemlerde bile, çalışanların işletmeye olan duygusal bağlılığı, onları sakinleştirici, moral ve sabır verici bir etkiye sahiptir. Bu bağlılık, zorluklar karşısında ayakta kalma gücü sağlamakta ve bireylerin hemen pes etmesini engellemektedir. Yorumsamacı açıdan, bu, çalışanın işletmeye yüklediği kişisel anlam ve adanmışlığın bir yansımasıdır; birey, emek verdiği bir yerden kolayca vazgeçmek istemez. Yapısalcı bir perspektiften, işletmenin çalışanlarına geçmişte sağladığı

faydalar veya kurulan sağlam ilişkiler, kriz anlarında bir "sosyal sermaye" görevi görerek kurumsal dayanıklılığa katkıda bulunmaktadır.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 1 (Odak Grup 1), bağlılık sayesinde zor zamanlarda bile ayakta kalabildiğini, moral ve sabır bulduğunu belirtmiştir: "Bağlılık sayesinde zor zamanlarda bile ayakta kalabiliyorum, moral veriyor ve sabırlı olmamı sağlıyor."
 - **Kod:** Bağlılığın Koruyucu Etkisi
- Katılımcı 2 (Odak Grup 1), bazen bağlılık yüzünden her şeyi kabullenmek zorunda kalsa da manevi bağdan dolayı sabır bulduğunu ifade etmiştir: "manevi bağdan dolayı sabır veriyor."
 - **Kod:** Bağlılığın Koruyucu Etkisi
- Katılımcı 3 (Odak Grup 1), bağlılığın güç verdiğini ve sorunlar karşısında dayanma gücü sağladığını belirtmiştir: "Buraya olan bağlılığım bana güç veriyor, sorunlar karşısında dayanma gücü sağlıyor."
 - **Kod:** Bağlılığın Koruyucu Etkisi
- Katılımcı 2 (Odak Grup 2), sahiplenme duygusunun kendisini ayakta tuttuğunu ve kolay kolay pes etmek istemediğini, çünkü oranın kendi mutfağı gibi olduğunu ifade etmiştir: "Genelde sahiplenme duygusu beni ayakta tutuyor. [...] Ama kolay kolay pes etmek istemiyorum sonuçta burası benim mutfağım."
 - **Kod:** Bağlılığın Koruyucu Etkisi
 - **Kod:** Aidiyet Hissi
- Katılımcı 6 (Odak Grup 2), işletmeden yıllardır ekmek yediğini ve emek verdiğini düşününce sabır bulduğunu belirtmiştir: "Ben buradan yıllardır ekmek yiyorum. Evimi yıllardır buradan geçiniyorum. [...] Bunları düşününce sabır veriyor."
 - **Kod:** Bağlılığın Koruyucu Etkisi

4.7.3.8. Ekip Arkadaşları ile İlişki

Çalışanların işletmeye olan duygusal bağlılıklarında, ekip arkadaşlarıyla kurdukları pozitif ilişkiler ve aralarındaki dayanışma önemli bir rol oynamaktadır. Yönetimsel çatışmaların yarattığı olumsuz atmosferde bile, ekip içi güçlü bağlar, çalışanların işletmede kalma motivasyonunu sürdürmelerine yardımcı olmaktadır. Yorumsamacı açıdan, bu, bireylerin sosyal destek sistemlerine verdikleri önemi ve zor zamanlarda

bu ilişkilerden aldıkları gücü yansıtır. Yapısalcı bir perspektiften, işletme içindeki informal ağlar ve akran grupları, resmi sistemdeki aksaklıklara rağmen çalışanların duygusal refahını destekleyen kritik bir yapısal unsurdur.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 4 (Odak Grup 1), çatışmalara rağmen buraya ve arkadaşlarına alıştığını belirtmiştir: "Ama buna rağmen buraya ve arkadaşlarıma alıştım."
 - **Kod:** Ekip Arkadaşları ile İlişki
 - **Kod:** Alışkanlık
- Katılımcı 5 (Odak Grup 1), burada kalmayı tercih etmesinin sebeplerinden birinin insanlara alışması olduğunu ifade etmiştir: "burada kalmayı tercih etmemin sebebi, düzenimi kurmuş olmam ve insanlara alışmam."
 - **Kod:** Ekip Arkadaşları ile İlişki
 - **Kod:** Alışkanlık
- Katılımcı 6 (Odak Grup 1), çatışma durumlarında motivasyon düşse de, çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık hissetmediği anlamına gelmediğini belirtmiştir: "çalışma arkadaşlarıma duygusal olarak bağlılık hissetmediğim anlamına gelmiyor."
 - **Kod:** Ekip Arkadaşları ile İlişki
 - **Kod:** Çatışmanın Bağlılığı Zayıflatması
- Katılımcı 1 (Odak Grup 2), ekip arkadaşlarına olan sevgisinden dolayı burayı sevdiğini ifade etmiştir: "ekip arkadaşlarıma olan sevgimden dolayı mı burayı seviyorum emin değilim."
 - **Kod:** Ekip Arkadaşları ile İlişki
 - **Kod:** Alışkanlık
- Katılımcı 2 (Odak Grup 2), kendisini burada tutan şeyin ekip arkadaşları olduğunu belirtmiştir: "Beni burada tutan şey ekip arkadaşlarım aslında işimi gerçekten çok seviyordum."
 - **Kod:** Ekip Arkadaşları ile İlişki
 - **Kod:** İşini Sevme

4.7.4. Çözüm ve Uyum

Kuşaklar arası çatışmaların olumsuz etkileri belirgin olsa da katılımcılar, işletmede uyumun sağlanabildiği veya çatışmaların azaldığı durumlarda ortaya çıkan olumlu sonuçları da dile getirmişlerdir. Bu ana tema altında, uyumlu ortamın faydaları, netlik ve iletişim ihtiyacı, profesyonellik ihtiyacı ve kişisel çözüm yolları gibi alt kategoriler belirlenmiştir. Bu bulgular, sorunların üstesinden gelinerek daha verimli ve tatmin edici bir çalışma ortamı yaratma potansiyeline işaret etmektedir.

4.7.4.1. Uyumlu Ortamın Faydaları

Katılımcılar, kuşaklar arası uyumun sağlandığı veya çatışmaların azaldığı bir çalışma ortamının, iş performansları ve genel motivasyonları üzerinde doğrudan ve belirgin bir şekilde olumlu etkiler yarattığını ifade etmişlerdir. Bu durum, huzurlu bir atmosferde çalışmanın getirdiği keyfi, ekip içi dayanışmanın artışı ve bireysel verimlilikteki yükselişi kapsamaktadır. Yorumsamacı açıdan, uyumlu bir ortam, çalışanların işte kendilerini "**rahat hissetmeleri**" ve "**zevkle**" çalışmaları gibi öznel deneyimlerle ilişkilidir. Yapısalcı bir perspektiften ise, çatışmaların azalması, işletmenin sosyal sistemini onararak, çalışanların kolektif olarak daha iyi performans göstermelerini sağlayan yapısal bir dönüşüme işaret etmektedir.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 1 (Odak Grup 1), uyum ve anlayış arttığında motivasyonun ve işine sahip çıkma isteğinin yükseldiğini belirtmiştir: "Tabii, aramızdaki uyum ve anlayış arttığında motivasyonum ve işime sahip çıkma isteğim de yükseliyor."
 - **Kod:** Uyumlu Ortamın Faydaları
 - **Kod:** Motivasyon Yükselişi
 - **Kod:** Aidiyet Hissi (*İşine sahip çıkma isteği*)
- Katılımcı 2 (Odak Grup 1), huzurlu ortamda çalışmanın çok daha zevkli olduğunu ve samimi bir ortam sağlanabildiğini ifade etmiştir: "Huzurlu ortamda çalışmak çok daha zevkli oluyor. Aile işletmelerinde özellikle daha samimi ve daha rahat bir ortam sağlanabiliyor."
 - **Kod:** Uyumlu Ortamın Faydaları
- Katılımcı 3 (Odak Grup 1), kuşaklar arası sorunlar azaldığında kendisini daha rahat hissettiğini ve görevlerini daha hevesle yaptığını dile getirmiştir: "Kuşaklar

arası sorunlar azaldığında kendimi daha rahat hissediyorum, görevlerimi daha hevesle yapıyorum."

- **Kod:** Uyumlu Ortamın Faydaları
- **Kod:** İşten Soğuma (*Hevesle yapmanın tersi*)
- Katılımcı 4 (Odak Grup 1), uyum sağlanınca ekip içinde dayanışmanın arttığını ve bunun işine ve işletmeye olan katkısı olumlu etkilediğini belirtmiştir: "Uyum sağlanınca ekip içinde dayanışma artıyor, bu da işime ve işletmeye olan katkımı olumlu etkiliyor."
 - **Kod:** Uyumlu Ortamın Faydaları
 - **Kod:** Ekip Arkadaşları ile İlişki
- Katılımcı 6 (Odak Grup 1), çatışmalar azalınca stresin azaldığını ve bunun işine daha iyi odaklanmasını ve daha verimli olmasını sağladığını ifade etmiştir: "Çatışmalar azalınca stres azalıyor, bu da işime daha iyi odaklanmamı ve daha verimli olmamı sağlıyor."
 - **Kod:** Uyumlu Ortamın Faydaları
 - **Kod:** Odaklanma Sorunu (*Daha iyi odaklanma olarak*)
- Katılımcı 4 (Odak Grup 2), işletmedeki tek sorunun çatışmalar olduğunu, bu sorunlar olmasa ekipçe işletmeden memnun ve mutlu olacaklarını dile getirmiştir: "Aslın da işletmedeki tek sorun bu çatışmalar. Bu sorunlar olmasa ekipçe işletmemizden memnunuz ve mutluyuz. Burada çalışmakta hoşumuza gider."
 - **Kod:** Uyumlu Ortamın Faydaları
 - **Kod:** Motivasyon Düşüşü (*Memnuniyet ve mutluluğun tersi*)

4.7.4.2. Netlik ve İletişim İhtiyacı

Çatışmaların neden olduğu karmaşa ve belirsizliğin çözümünde, yöneticiler arasında ve yönetim ile çalışanlar arasında netlik ve etkili iletişimin kritik bir ihtiyaç olduğu vurgulanmıştır. Bu netlik ihtiyacı, özellikle karar alma süreçlerinde, görev tanımlarında ve bilgi akışında kendini göstermektedir. Yorumsamacı açıdan, katılımcılar, "**kimin dediği geçerli belli değil**" veya "**yanlış anlaşılmalara başlıyor**" gibi ifadelerle bu belirsizliğin yarattığı kişisel zorlukları dile getirmişlerdir. Yapısalcı bir perspektiften, bu bulgu, işletmenin kurumsal iletişim kanallarının ve rol tanımlama sistemlerinin yeniden

yapılandırılması gerektiğini, aksi takdirde operasyonel aksaklıkların süreceğini göstermektedir.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 6 (Odak Grup 1), çatışma ortamından meydana gelen bilgi ve iletişim eksikliğinin sorumlulukların anlaşılmasına neden olduğunu belirtmiştir: "Bu çatışma ortamından meydana gelen bilgi ve iletişim eksikliği o esnada yapılması gereken sorumlulukların anlaşılmasına neden oluyor."
 - **Kod:** Netlik ve İletişim İhtiyacı
 - **Kod:** İletişim Eksikliği
 - **Kod:** Görevleri Yerine Getirememe
- Katılımcı 3 (Odak Grup 2), çatışmalardan kaynaklı iletişim eksikliğinin çözülmesi gerektiğini vurgulamıştır: "Bu gerginlikten kaynaklı iletişim eksikliği çözülmesi gerekiyor."
 - **Kod:** Netlik ve İletişim İhtiyacı
 - **Kod:** İletişim Eksikliği
- Katılımcı 4 (Odak Grup 2), projeyi zamanında teslim etmek için net kararlar ve yetki gerektiğini belirtmiştir: "Projeyi zamanında teslim etmem için net kararlar ve yetki lazım."
 - **Kod:** Netlik ve İletişim İhtiyacı
 - **Kod:** Hiyerarşi Eksikliği ve Yetki Karmaşası
 - **Kod:** Karar Alma Süreci
- Katılımcı 4 (Odak Grup 2), kendi için en önemli şeyin netlik ve iletişim olduğunu, güven duyulursa duygusal bağ hissedeceğini, ancak kararlar değişirse bağın yok olacağını belirtmiştir: "Benim için en önemli şey netlik ve iletişim. Eğer bana güveniliyorsa, arkamda duruluyorsa, o zaman ben de o yere duygusal bağ hissediyorum. Ama kararlar sürekli değişip duruyorsa, güven de bağ da zamanla yok oluyor."
 - **Kod:** Netlik ve İletişim İhtiyacı
 - **Kod:** Değer Görme İhtiyacı
 - **Kod:** Çatışmanın Bağlılığı Zayıflatması

4.7.4.3. Profesyonellik İhtiyacı

Bazı katılımcılar, aile işletmelerindeki ailevi ilişkilerin iş süreçlerine yansımalarının neden olduğu sorunların çözümü için daha profesyonel bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu, kişisel meselelerin iş ilişkilerinden ayrılmasını ve görev tanımlarının daha netleştirilmesini içermektedir. Yorumsamacı açıdan, çalışanlar, ailevi gerilimlerin iş ortamına **"karıştığını"** ve bunun kendi profesyonel kimliklerini nasıl etkilediğini deneyimlemektedirler. Yapısal bir bakış açısıyla, aile işletmelerinin kurumsal kimliklerini güçlendirme ve modern yönetim prensiplerini entegre etme ihtiyacını göstermektedir.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 3 (Odak Grup 2), aile işletmelerinin sıcak bir çalışma ortamı olduğunu ancak kişisel meselelerin iş ilişkisine karışınca gerginliklerin başladığını belirtmiştir: "Aile işletmelerinin sıcak bir çalışma ortamı var ama kişisel meseleler iş ilişkisine karışınca gerginlikler başlıyor."
 - **Kod:** Profesyonellik İhtiyacı
 - **Kod:** Aile Üyelerinin Yönetimde Olması
 - **Kod:** Yönetim Şekli Farklılıkları
- Katılımcı 4 (Odak Grup 2), aile bireylerinin yönetimde olmasının hem iyi hem kötü olduğunu, bazen disiplinsizliğe ve profesyonellikten uzaklaşmaya neden olduğunu ifade etmiştir: "Hem güven veriyor ama aynı zamanda belli durumlarda profesyonellikten uzaklaştırıyor."
 - **Kod:** Profesyonellik İhtiyacı
 - **Kod:** Aile Üyelerinin Yönetimde Olması
 - **Kod:** Yönetim Şekli Farklılıkları
- Katılımcı 6 (Odak Grup 2), aile ve iş ilişkilerinin karıştığını, ancak ailenin yönetimde olmasının sorumluluk hissini artırabildiğini de eklemiştir: "Ailenin yönetimde olması sorumluluk hissini artırabiliyor ama aynı zamanda aile ve iş ilişkileri karıştığı oluyor."
 - **Kod:** Profesyonellik İhtiyacı
 - **Kod:** Aile Üyelerinin Yönetimde Olması

4.7.4.4. Kişisel Çözüm Yolları

Çatışma ortamının getirdiği zorluklar karşısında, bazı çalışanlar kendi kişisel başa çıkma stratejileri geliştirmişlerdir. Bu stratejiler, çatışmaya doğrudan karışmaktan kaçınma, sadece kendi görevlerini yapmaya odaklanma veya duruma sabırla yaklaşma gibi pasif veya adaptif yolları içerebilmektedir. Yorumsamacı açıdan, bu, bireylerin kendi iç huzurlarını koruma ve olumsuz çevresel koşullara uyum sağlama çabalarını yansıtır. Yapısalcı bir perspektiften, bu durum, işletmede çatışma çözümü için resmi veya etkin mekanizmaların eksik olduğunu, bu nedenle çalışanların kendi kişisel "hayatta kalma" stratejilerini geliştirmek zorunda kaldığını göstermektedir.

Katılımcı İfadeleri ve Kodlamalar:

- Katılımcı 1 (Odak Grup 1), yanlış anlaşılma kaygısıyla fazla karışmamaya çalıştığını ve sadece işini yapıp çıktığını belirtmiştir: "Ne desek yanlış anlaşılıyor gibi. O yüzden fazla karışmamaya çalışıyorum, işimi yapıp çıkıyorum."
 - **Kod:** Kişisel Çözüm Yolları
 - **Kod:** İşten Soğuma
 - **Kod:** İletişim Eksikliği
- Katılımcı 4 (Odak Grup 1), risk almak istemediği için sadece sorulursa yardım ettiğini dile getirmiştir: "Böyle olunca ben de sadece sorulursa yardım ediyorum, yoksa risk almak istemiyorum."
 - **Kod:** Kişisel Çözüm Yolları
 - **Kod:** Gönüllü Katkılarda Azalma
- Katılımcı 3 (Odak Grup 2), çatışma ortamında kimseye karışmadığını ancak işler karışınca suçun kendilerine kaldığını belirtmiştir: "Ben çatışma ortamında kimseye karışmıyorum ama sonra işler karışınca suç yine bizim oluyor."
 - **Kod:** Kişisel Çözüm Yolları
- Katılımcı 6 (Odak Grup 2), hangi patronu dinleyeceğini kestiremediği için bazen bilerek fazla konuşmamaya çalıştığını ifade etmiştir: "Bazen bilerek fazla konuşmamaya çalışıyorum çünkü ne desem birine ters düşüyor."
 - **Kod:** Kişisel Çözüm Yolları
 - **Kod:** İletişim Eksikliği

Yukarıda detaylı bir şekilde sunulan bulgular, aile işletmelerindeki kuşaklar arası çatışmaların, çalışan deneyimleri üzerinde çok boyutlu ve derinlemesine etkiler yarattığını açıkça göstermektedir. Çatışmaların kökeninde yatan yönetim şekli, karar alma süreçleri, görev paylaşımı ve iletişim eksikliği gibi yapısal sorunlar, çalışanların performansı üzerinde doğrudan olumsuz yansımalar yaratmaktadır. Bu olumsuz etkiler, işlerin gecikmesi, görevlerin aksaması, hata yapma ihtimalinin artması ve motivasyon düşüşü gibi somut performans sorunlarıyla kendini göstermektedir.

Aynı zamanda, çalışanların işletmeye olan duygusal bağlılıkları, bu çatışmalı ortamda önemli bir dinamik sergilemektedir. Bir yandan aidiyet hissi, işini sevme ve ekip arkadaşlarıyla kurulan güçlü ilişkiler gibi unsurlar bağlılığı beslerken, diğer yandan çatışmalar bu bağı zayıflatabilmekte veya çalışanların üzerinde bir baskı unsuru olarak hissedilebilmektedir. Ancak, bu bağlılık aynı zamanda zor zamanlarda bir "koruyucu etki" sağlayarak çalışanların dayanıklılıklarını artırmaktadır. Son olarak, katılımcılar, uyumlu bir çalışma ortamının faydalarını, netlik ve iletişim ihtiyacını vurgulayarak, bu çatışmaların çözümü ve işletme içinde daha sağlıklı bir ortam yaratılması için potansiyel çözüm yollarına işaret etmişlerdir. Bulgular bütüncül olarak değerlendirildiğinde, aile işletmelerindeki kuşaklar arası uyumun hem bireysel çalışan performansı hem de genel örgütsel işleyiş açısından kritik bir öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır. Tema ve kategorilerin tanımlarına ilişkin detaylar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 6: Tema ve Kodların Açıklamaları

Ana Temalar	Tema Açıklaması	Alt Kategoriler	Alt Kategori Açıklaması
<i>Kuşaklar Arası Çatışmaların Doğası ve Yönetimsel Süreçlere Etkileri</i>	Bu ana tema, aile işletmelerindeki kuşaklar arası çatışmaların ortaya çıkış nedenlerini ve yönetimsel işleyiş üzerindeki somut etkilerini kapsamaktadır.	<i>Çatışma Kaynakları ve Dinamikleri</i>	Aile üyeleri arasındaki temel anlaşmazlık ve etkileşimleri açıklar
		<i>Karar Alma ve Planlama Süreçlerine Etkileri</i>	Çatışmaların işletmedeki karar verme mekanizmalarını ve günlük/stratejik planlama süreçlerini nasıl aksattığı.
		<i>İş Süreçleri ve Performansa Doğrudan Etkileri</i>	Kuşaklar arası çatışmaların doğrudan operasyonel iş akışına, bireysel iş performansına ve çıktılarına yansıyan olumsuzluklar.
<i>Performansa Etki</i>	Bu ana tema, kuşaklar arası çatışmaların çalışanların bireysel ve ekip bazında iş performansları üzerindeki olumsuz yansımalarını kapsamaktadır.	<i>Görevleri Yerine Getirememesi</i>	Çatışmaların neden olduğu belirsizlikler ve çelişkili talimatlar nedeniyle çalışanların kendi görevlerini zamanında ve eksiksiz tamamlamakta zorlanmaları.
		<i>İşin Gecikmesi/Tekrarlanması</i>	Karar alma süreçlerindeki yavaşlamalar, çelişkili talimatlar ve bilgi akışındaki aksaklıklar nedeniyle işlerin zamanında tamamlanamaması veya aynı işin birden fazla yapılması.
		<i>Hata Yapma İhtimali</i>	Çatışmaların yarattığı gergin ve belirsiz ortamda çalışanların dikkat dağınıklığı ve kafa karışıklığı nedeniyle işlerinde hata yapma olasılıklarının artması.
		<i>Motivasyon Düşüşü</i>	Çatışmaların yarattığı olumsuz ve gergin ortamın çalışanların genel iş motivasyonlarını, heveslerini ve işe olan inançlarını azaltması.
		<i>Odaklanma Sorunu</i>	Gerginlik, belirsizlik ve sürekli değişen talimatlar nedeniyle çalışanların işlerine konsantre olmakta zorlanmaları ve dikkat dağınıklığı yaşamaları.
		<i>Gönüllü Katkılarda Azalma</i>	Çatışmaların yarattığı olumsuz ortamda çalışanların iş tanımları dışında kalan gönüllü çabalardan, inisiyatif almaktan ve başkalarına yardım etmekten kaçınmaları.
		<i>İşten Soğuma</i>	Sürekli devam eden çatışmaların, çalışanların işlerine karşı duydukları genel isteği ve bağlılığı azaltarak, sadece zorunluluktan çalışma eğilimi yaratması.
<i>Duygusal Bağlılık</i>	Bu ana tema, çalışanların aile işletmesine karşı duydukları duygusal bağın niteliğini, bu bağlılığı etkileyen faktörleri ve çatışma ortamında bu bağlılığın nasıl bir rol oynadığını incelemektedir.	<i>Aidiyet Hissi</i>	Çalışanın kendini işletmenin bir parçası olarak görmesi, kurumsal kimlikle özdeşleşmesi ve ortak hedeflere katkıda bulunma arzusu.
		<i>Alışkanlık</i>	Uzun süreli çalışma geçmişinin, kurulan düzenin ve zamanla oluşan sosyal çevrenin çalışanın işletmeye bağlılık nedeni olması.
		<i>İşini Sevme</i>	Yapılan işin kendisinden duyulan keyif, mesleki gelişimden tatmin olma ve başarı hissinden kaynaklanan bağlılık.
		<i>Gelişim Fırsatı</i>	İşletmenin çalışana kişisel ve mesleki gelişim imkanları sunmasının veya işletmenin büyümesine tanık olmanın bağlılık yaratması.
		<i>Değer Görme İhtiyacı</i>	Çalışanın yöneticileri ve iş arkadaşları tarafından değer gördüğünü, saygı duyulduğunu ve emeklerinin takdir edildiğini hissetmesinin bağlılık üzerindeki olumlu etkisi.
		<i>Çatışmanın Bağlılığı Zayıflatması</i>	Kuşaklar arası çatışmaların yoğunlaşması ve süreklilik kazanmasının, çalışanın işletmeye olan duygusal bağını azaltması veya olumsuz etkilemesi.
		<i>Bağlılığın Koruyucu Etkisi</i>	Çatışmaların yoğun olduğu dönemlerde bile, çalışanın işletmeye olan bağlılığının onu sakinleştirme, moral ve sabır verme gücü sağlaması.
		<i>Ekip Arkadaşları ile İlişki</i>	Çalışanların işletmeye olan bağlılığında, ekip arkadaşlarıyla kurdukları pozitif ilişkilerin ve aralarındaki dayanışmanın önemli bir rol oynaması.
<i>Çözüm ve Uyum</i>	Bu ana tema, aile işletmelerinde kuşaklar arası çatışmaların üstesinden gelinmesi ve uyumlu bir çalışma ortamı yaratılmasına yönelik potansiyel çözüm yolları ve pozitif etkileri araştırmaktadır.	<i>Uyumlu Ortamın Faydaları</i>	Kuşaklar arası uyumun sağlandığı veya çatışmaların azaldığı bir çalışma ortamının, iş performansı, motivasyon ve genel işleyiş üzerindeki olumlu etkileri.
		<i>Netlik ve İletişim İhtiyacı</i>	Çatışmaların neden olduğu karmaşa ve belirsizliğin çözümünde, yöneticiler arasında ve yönetim ile çalışanlar arasında netlik ve etkili iletişimin kritik bir ihtiyaç olduğu.
		<i>Profesyonellik İhtiyacı</i>	Aile işletmelerindeki kişisel ilişkilerin iş süreçlerine olumsuz yansımalarının önlenmesi ve daha profesyonel yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi gerekliliği.

Araştırma kapsamına ortaya çıkan bulguların hem teorik hem de pratik açıdan değerlendirmelerin yer aldığı sonuç ve tartışma bölümüne geçilmektedir.

4.8. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmadan elde edilen bulgular, aile işletmelerinde kuşaklar arası çatışmaların dinamiklerini ve çalışan deneyimleri üzerindeki çok boyutlu etkilerini derinlemesine aydınlatmıştır. Bulgular, temelde dört ana tema altında incelenmiştir: Kuşaklar Arası Çatışmaların Doğası ve Yönetimsel Süreçlere Etkileri, Performansa Etki, Duygusal Bağlılık ve Uyum.

Kuşaklar Arası Çatışmaların Doğası ve Yönetimsel Süreçlere Etkileri

Araştırma bulgularına göre, aile işletmelerindeki kuşaklar arası çatışmaların kökeninde yatan temel kaynaklar oldukça çeşitli ve karmaşıktır. Katılımcılar, özellikle yönetim şekli farklılıkları, karar alma süreçleri, görev paylaşımı, iletişim eksikliği, hiyerarşi eksikliği ve yeni nesil fikirlerinin dikkate alınmaması gibi unsurları çatışmanın ana tetikleyicileri olarak belirtmişlerdir. Bu bulgular, aile işletmelerinin doğasından kaynaklanan özgün dinamiklere işaret etmektedir (Astrachan vd., 2002). Özellikle eski neslin geleneksel yaklaşımları ile yeni neslin daha modern ve teknoloji odaklı düşünceleri arasındaki çatışma, katılımcıların ifadelerinde net bir şekilde ortaya konmuştur. Bu, literatürde de belirtildiği üzere, farklı kuşakların iş yapış biçimlerine, risk algılarına ve yenilikçilik seviyelerine dair farklı beklentilerinin doğal bir sonucudur (Sharma, 2004).

Çalışanlar bu fikir ayrılıklarını sadece iş süreçlerindeki birer engel olarak değil, aynı zamanda yöneticiler arasındaki bir "kopukluk" veya "çekişme" olarak deneyimlemektedirler. Bu öznel algı, onların iş ortamına dair genel hislerini ve tutumlarını şekillendirmektedir. Yapısalcı bir perspektifle ele alındığında ise, bu çatışma kaynakları, aile işletmelerinin kurumsal yapısındaki yetki alanlarının ve karar alma mekanizmalarının net bir şekilde tanımlanmamasından (hiyerarşi eksikliği) ve ailevi bağların profesyonel sınırları erozyona uğratmasından (görev paylaşımı ve yetkili belirsizliği) kaynaklanan sistemik sorunlardır (Le Breton–Miller ve Miller, 2013). Örneğin, Katılımcı 2'nin (Odak Grup 1) "aile bireyleri eşit yetkilerde olduğu zaman çift kararlar alınıyor. İşletmede karar aşamalarında bocalamaya sebep oluyor" ifadesi, hiyerarşi eksikliğinin karar alma süreçlerini nasıl yapısal olarak yavaşlattığını güçlü bir şekilde ortaya koymaktadır. Literatürde de ailevi bağların karar alma süreçlerinde rasyonellikten uzaklaşmaya neden olabileceği belirtilmektedir (Lansberg, 1983; Qiu & Freel, 2020). Ayrıca, yeni nesil fikirlerinin dikkate alınmaması, kuşaklar arası güç dengesizliğini ve değişime direnci yansıtan bir yapısal sorun olarak öne çıkmaktadır.

Performansa Etki

Kuşaklar arası çatışmaların çalışanların performansı üzerindeki olumsuz etkileri, araştırmanın bulgularında çeşitli boyutlarıyla gözlemlenmiştir. Özellikle görevleri yerine getirememesi, işin gecikmesi/tekrarlanması, hata yapma ihtimali, motivasyon düşüşü, odaklanma sorunu, gönüllü katkılarda azalma ve işten soğuma gibi bulgular, çalışanların günlük işleyişte yaşadıkları somut zorluklara işaret etmektedir. Bu bulgular, literatürde çatışmanın iş performansı üzerindeki yıkıcı etkilerini vurgulayan çalışmalarla paralellik göstermektedir (De Dreu vd., 1999; Serrat & Serrat, 2017).

Yorumsamacı açıdan, Katılımcı 5'in (Odak Grup 1) "Aklım gerginlikte kalıyor ve hata yapma ihtimalim artıyor" ifadesi, çatışmanın yarattığı zihinsel yükün bireyin odaklanmasını nasıl engellediğini ve öznel bir hata yapma kaygısı yarattığını göstermektedir. Benzer şekilde, Katılımcı 6'nın (Odak Grup 1) "eski istek ve özveri ile yapamıyorum" şeklindeki beyanı, motivasyon düşüşünün ve işten soğumanın kişisel düzeyde nasıl deneyimlendiğini yansıtmaktadır. Bu tür duygusal ve bilişsel etkiler, çalışanların işe olan inançlarını ve heveslerini kaybetmelerine neden olmaktadır.

Yapısalcı bir analizle, bu performans sorunları, işletmedeki iletişim kanallarının tıkalı olması, belirsiz yetki ve sorumluluk dağılımları gibi sistemik aksaklıkların bir sonucudur. Çalışanlar, farklı ve çelişkili talimatlar alarak, aslında işletmenin yönetim yapısındaki istikrarsızlığın bir yansıması olarak işleri zamanında ve doğru yapamamaktadırlar. Gönüllü katkılardaki azalma, sadece bireysel bir isteksizlik değil, aynı zamanda Katılımcı 5'in (Odak Grup 2) "aile içindeki güç savaşı o kadar görünür ki, kimin tarafında gibi görsem öbür taraftan negatif tepki geliyor" ifadesinde görüldüğü gibi, işletmedeki güvensizlik ve taraf tutma kültürünün, çalışanların inisiyatif almasını engelleyen yapısal bir bariyer oluşturduğunu göstermektedir. Bu durum, örgütsel vatandaşlık davranışlarının (Organ, 1989; Bolino vd., 2024) aile işletmesi bağlamında nasıl aşındığını ortaya koymaktadır.

Duygusal Bağlılık

Araştırmanın bulguları, çalışanların aile işletmelerine karşı karmaşık bir duygusal bağlılık sergilediğini göstermektedir. Aidiyet hissi, alışkanlık, işini sevme, gelişim fırsatı ve ekip arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler gibi faktörler bağlılığı beslerken, kuşaklar arası çatışmaların bu bağlılığı zayıflatıcı bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, bağlılığın aynı zamanda koruyucu bir etki göstererek çalışanların zorlu koşullara dayanmasına yardımcı olduğu da ortaya çıkmıştır (Karra vd., 2006).

Yorumsamacı açıdan, Katılımcı 1'in (Odak Grup 1) "kendimi ailenin bir parçası gibi görüyorum" ifadesi, işletmenin çalışanlar için sadece bir işyeri olmaktan öte, kişisel bir aidiyet alanı olarak deneyimlendiğini göstermektedir. Bu bağlılık, Katılımcı 2'nin (Odak Grup 1) "kolay kolay da kopmam gibi geliyor" ifadesinde olduğu gibi, yıllar içinde oluşan emek ve insan ilişkileriyle pekişmektedir. Ancak, bu bağlılık, Katılımcı 5'in (Odak Grup 1) belirttiği gibi, "yönetimdeki sorunlar olmasa bizi bu kadar yıpratmasa belki çok daha güçlü bir bağlılık hissederdim" ifadesiyle çatışmaların etkisi altında zayıflayabilmektedir. Katılımcıların "değer görme ihtiyacı" bulgusu, takdir ve saygının bu duygusal bağ için ne kadar kritik olduğunu yorumsamacı bir derinlikle ortaya koymaktadır (Piszczeck & Berg, 2020).

Yapısalcı bir bakış açısıyla, aile işletmelerindeki bu güçlü duygusal bağın oluşumu, resmi olmayan aile ağlarının ve karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin bir sonucudur. Ancak, çatışmaların bağlılığı zayıflatması, işletmenin resmi ve gayri resmi sosyal yapıları arasındaki gerilimin bir göstergesidir. Bağlılığın koruyucu etkisi ise, işletme içindeki sosyal sermayenin ve geçmişte kurulan olumlu ilişkilerin, kriz dönemlerinde bile çalışanların sistemden tamamen kopmasını engelleyen bir tampon görevi gördüğünü düşündürmektedir. Bu durum, çalışanların kişisel fedakarlıklarının, işletmenin yapısal sorunlarına rağmen sürdürülebilirliğine katkıda bulunduğunu göstermektedir (Vallejo, 2011).

Çözüm ve Uyum

Bulgular, kuşaklar arası çatışmaların olumsuz etkileri belirgin olsa da katılımcıların işletmede uyumun sağlanabildiği veya çatışmaların azaldığı durumlarda ortaya çıkan olumlu sonuçları da güçlü bir şekilde dile getirdiğini göstermektedir. Özellikle uyumlu ortamın faydaları, netlik ve iletişim ihtiyacı ile profesyonellik ihtiyacı gibi konular, çözüm yollarına yönelik temel beklentileri yansıtmaktadır.

Yorumsamacı açıdan, uyumlu bir ortam, çalışanların işte kendilerini "huzurlu" ve "rahat" hissetmeleriyle doğrudan ilişkilidir. Katılımcılar, bu tür bir ortamın "motivasyonumu ve işime sahip çıkma isteğimi de yükseltiyor" ifadesiyle kişisel refah ve performansları üzerindeki pozitif etkilerini vurgulamışlardır. İletişimdeki netlik ihtiyacı, "kimin dediği geçerli belli değil" gibi ifadelerle çalışanların zihinsel berraklık arayışını yansıtmaktadır (Edmondson, 1999).

Yapısalcı bir bakış açısıyla, bu bulgular, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve etkinliği için kurumsal yönetim prensiplerinin ve şeffaf iletişim kanallarının hayati önem taşıdığını göstermektedir. Katılımcıların "profesyonellik ihtiyacı" vurgusu, işletme

içindeki ailevi ve kişisel meselelerin iş süreçlerine olumsuz yansımalarının önlenmesi gerektiğini, yani gayri resmi yapıların resmi sistem üzerindeki olumsuz etkilerinin minimize edilmesi gerektiğini düşündürmektedir (Gauss vd., 2021). Çalışanların geliştirdiği "kişisel çözüm yolları" (örn. kaçınma, işe odaklanma), bir yandan adaptasyon yeteneğini gösterirken, diğer yandan işletmenin çatışma yönetimi konusunda yetersiz kaldığı durumlarda bireysel çabaların zorunlu hale geldiği yapısal bir boşluğa işaret etmektedir.

Araştırmanın Teorik Katkıları

Bu araştırma, aile işletmeleri literatürüne nitel bir bakış açısıyla önemli teorik katkılar sunmaktadır. Özellikle kuşaklar arası çatışmaların sadece yüzeysel anlaşmazlıklar olmadığını, aksine işletmenin yönetsel süreçleri, çalışan performansı ve duygusal bağlılık üzerinde derinlemesine yapısal ve yorumsamacı etkiler yarattığını göstermektedir. Araştırma, literatürde genellikle ayrı ele alınan yönetsel ve duygusal boyutları bir araya getirerek, bu iki alan arasındaki karşılıklı etkileşimi çalışan deneyimleri üzerinden somutlaştırmıştır. Ayrıca, çatışmaların hem bir "zayıflatıcı" hem de çalışan bağlılığı için potansiyel bir "koruyucu" rol oynaması gibi paradoksal bulgular sunarak, aile işletmelerindeki karmaşık bağlılık dinamiklerine yeni bir boyut kazandırmıştır. Yapısalcı analizle, hiyerarşi eksikliği, iletişim kanallarındaki tıkanıklık ve değişime direnç gibi sistemik sorunların, çalışanların motivasyon ve performans düşüşlerinin temelini oluşturduğu gösterilmiştir. Bu, aile işletmelerindeki içsel yapının, bireysel deneyimler üzerindeki belirleyici rolünü ortaya koymaktadır.

Araştırmanın Pratik Katkıları

Bu araştırmanın bulguları, aile işletmeleri yöneticileri ve insan kaynakları profesyonelleri için önemli pratik çıkarımlar sunmaktadır.

1. *Yönetsel Yapılanma*: Net bir hiyerarşik yapı ve yetki dağılımı oluşturulması, karar alma süreçlerinin hızlandırılması ve çifte talimatların önlenmesi, çatışmaların azalmasında temel adımlardır.
2. *Etkin İletişim Kanalları*: Yönetim içi ve yönetim-çalışan arası açık ve şeffaf iletişim kanallarının kurulması, bilgi akışını iyileştirecek ve yanlış anlaşılımları azaltacaktır.
3. *Çalışan Katılımı ve Takdir*: Yeni nesil fikirlerinin ve çalışanların uzmanlıklarının dikkate alınması, düzenli geri bildirim ve takdir mekanizmalarının oluşturulması, motivasyonu ve bağlılığı artıracaktır.

4. *Profesyonel Yönetim Anlayışı*: Kişisel ailevi meselelerin iş süreçlerine yansımalarının önlenmesi ve daha profesyonel bir iş kültürü benimsenmesi, işletmenin genel verimliliğine katkı sağlayacaktır.
5. *Çatışma Yönetimi Eğitimleri*: Kuşaklar arası farklılıkların getirdiği potansiyel çatışmalarla başa çıkabilmek için yöneticilere ve aile üyelerine yönelik özel çatışma yönetimi ve kuşaklar arası iletişim eğitimleri faydalı olacaktır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, nitel metodolojinin derinlemesine anlama potansiyelini sunsa da bazı sınırlılıklara sahiptir. Çalışma, belirli aile işletmelerindeki sınırlı sayıda katılımcıyla yürütülmüştür, bu nedenle bulguların daha geniş bir evrene genellenebilirliği kısıtlıdır. Katılımcıların ifadeleri, öznel algılarına dayanmakta olup, bu durum araştırmanın yorumlamacı doğasından kaynaklanmaktadır. Gelecek araştırmalarda, farklı sektörlerden ve coğrafi bölgelerden daha fazla aile işletmesini kapsayan daha geniş örneklemlemlerle nicel veya karma yöntem araştırmaları yapılabilir.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu araştırmanın bulguları ışığında, gelecek çalışmalar için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

1. Farklı kuşakların (örn. Y kuşağı, Z kuşağı) aile işletmelerindeki çatışma algıları ve başa çıkma stratejileri karşılaştırmalı olarak incelenebilir.
2. Aile işletmelerinde uygulanan çatışma yönetimi stratejilerinin etkinliği hem yöneticiler hem de çalışanlar perspektifinden derinlemesine araştırılabilir.
3. Kuşaklar arası mentorluk programlarının veya aile anayasalarının, çatışmaları azaltma ve uyumu artırma potansiyelleri nitel ve nicel yöntemlerle incelenebilir.
4. Çatışmaların işletmenin finansal performansı veya büyüme potansiyeli üzerindeki uzun vadeli etkileri, daha geniş ölçekli nicel çalışmalarla araştırılabilir.

KAYNAKÇA

1. Ak, B. G. (2016). "Aile İşletimlerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü". Durmuş Dünder (Ed.), 3. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
2. Akarsu, M. (2005). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Saptanması ve Bir Örnek Olay". [Yüksek Lisans Tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
3. Akça, N. (2010). "Aile Şirketlerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma". [Yüksek Lisans Tezi]. T.C. Pamukkale Üniversitesi.
4. Akdemir, B., Çetin, C., Tikici, M. & Ünal, H. (2008). "İş Doyumu ile Tükenmişlik Sendromu İlişkisinin Aile İşletmelerindeki Görünümüne İlişkin Bir Araştırma". 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı. T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 107-120.
5. Akgemci, T. & Sevinç, İ. "Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi". 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 2003
6. Akingüç- Günver, B. "Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği". İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2002.
7. Akkaya, D. (2017). "Örgütsel Bağlılığın Bireylerin İş Performansı üzerinde Etkisi, Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü ile İlgili Araştırma". [Yüksek Lisans Tezi]. Toros Üniversitesi.
8. Astrachan, Joseph H, Klein, Sabine B, & Smyrnios, Kosmas X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem1. Family business review, 15(1), 45-58.
9. Ateş, Ö. (2003). "Aile İşletmelerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı". [Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi.
10. Ateş, Ö. (2005). "Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik", ATO.5-46.
11. Aydın, G. (2011). "Aile İşletmelerinin Sürekliliği ve Bir Araştırma". [Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
12. Aydın, N. (1984). "Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları Eskişehir Aile Şirketlerinde Bir Uygulama". [Yüksek Lisans Tezi]. T.C. Anadolu Üniversitesi.
13. Aydın, T. (2008). "Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi: İzmit Ticaret Odası'na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama". [Yüksek Lisans Tezi]. Kocaeli Üniversitesi.

14. Aykan E., "Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri: Kayseri İlinde Bir Uygulama", 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008, s:137-150
15. Aytaç, S., Özok, A.F., Yamankaradeniz, N., Gökçe, A., Akalp, G., Çankaya, O., & Tüfekçi, U. (2018). Metal Sanayinde Çalışan Kadınların Ergonomik Risk Algısı: Bir Araştırma, *Ergonomi*, 1(1), 29-38
16. Aytok, A. (2004). "Performans Değerlendirme ile Performansa Dayalı Ücret ve Bir Endüstri İşletmesi Örneği". [Yüksek Lisans Tezi]. Dumlupınar Üniversitesi. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
17. Bağcı, Z. "Çalışanların İşe Doyumunun ve Bağlamsak Performansları Üzerindeki Etkisi". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 24 (2014): 51-60.
18. Barutçugil, İ. "Organizasyonlarda Duygu Yönetimi". (1. Basım). İstanbul: Kariyer Developer, 2002.
19. Bayrak-Kök, S. "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Dergisi*, 20(2006): 297.
20. Bayram, L. "Geleneksel Performans Değerlendirme Yönetimlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme". *Sayıştay Dergisi*. 62 (2006): 47-65.
21. Bayram, L. "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık". *Sayıştay Dergisi*, (2005).
22. Bergman, ME (2006). "Duygusal ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki: İnceleme ve Araştırma Gündemi". *Örgütsel Davranış Dergisi: Uluslararası Endüstriyel, Mesleki ve Örgütsel Psikoloji ve Davranış Dergisi*, 27 (5), 645-663.
23. Bilgin, N. (2007). "Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği". [Yüksek Lisans Tezi]. Atılım Üniversitesi.
24. Bingöl, D. "İnsan Kaynakları Yönetimi" 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2003.
25. Birgül, B. (2016). "Aile işletmelerinde Aile Üyesi Olmayan Çalışanların İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma" [Yüksek Lisans Tezi]. Bursa Uludağ Üniversitesi.
26. Bolino, Mark C, Klotz, Anthony C, & Whitney, Jacob M. (2024). The origin, evolution, and future of organizational citizenship behavior. *Academy of Management Collections*, 3(3), 35-56.
27. Boylu, Y., Pelit, E. & Güçer, E. "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma" *Finans Politik & Ekonomik Yorumları*, 44 (2007): 56.

28. Bozkurt, Ö., & Yurt, İ. (2013). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
29. Braun, Virginia, & Clarke, Victoria. (2022). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. *Qmip Bulletin*, 1(33), 46-50. <doi:10.53841/bpsqmip.2022.1.33.46>.
30. Camman, D. "Personel Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi". Ankara: TODAİE Yayınları, 1993.
31. Creswell, John W, & Poth, Cheryl N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*: Sage publications.
32. Çabuk, Y. (2020). "İşyerinde Şiddetin İş Performansı ve Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: Tekirdağ İli Sağlık Sektöründe Uygulama". [Doktora Tezi]. Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi.
33. Çadırcı, A. 04/02/2025. Terimler Sözcüğü. 5 Mayıs 2025 tarihinde erişilmiştir. <<https://terim.ahmetcadirci.com/endustri/isgoren.html>>.
34. Çavuş, M.F. "Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim". Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 14 (2005): 152 – 166.
35. Çelik, A., Soysal, A. & Alıcı, S. "Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Kahramanmaraş Örneği". 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Tamer Koçel, İstanbul, 2004.
36. Çetin, Z. (2023). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Rolü. *International Journal of Arts and Social Studies*, 6(10), 149-178.
37. De Dreu, Carsten KW, Harinck, Fieke, & Van Vianen, Annelies EM. (1999). *Conflict and performance in groups and organizations*.
38. Develi, N. (2008). "Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği". [Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
39. Doğan, E. & Yolaç, S. "Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma". *İstanbul Üniversitesi İktisadi ve İdari Fakültesi Dergisi* 61,2 (2011): 83-110.
40. Edmondson, Amy. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
41. Erdoğan İ. "İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış". İstanbul: Avcıol Basım Yayınları, 1996.

42. Erdoğan, G. (2006). "Resmi-Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: İstanbul Örneği". [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
43. Erdoğan, N. "Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yerleştirilmesi". İstanbul, İgiad Yayınları, 2004.
44. Ersöz, B. (2017). "İş- Aile Çatışmasının İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Bilgi Teknolojileri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama". [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
45. Fındıkcı, İ. "Aile İşletmelerinde Çatışma ve Çözüm Yolları". İstanbul: Alfa Yayınları, 2005.
46. Garih, Ü. "Yönetim İlkeleri". Denizli: Hayat Yayınları, 2004.
47. Gauss, Leandro, Lacerda, Daniel P, & Cauchick Miguel, Paulo A. (2021). Module-based product family design: systematic literature review and meta-synthesis. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 32, 265-312.
48. Genç, N. & Karcioğlu, F. (2004). "Aile İşletmelerinin Karşılaştığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Bir Uygulama". 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul 17-18 Nisan.
49. Golafshani, Nahid. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597-607.
50. Gökçen, M. Y. (2021). "Çalışanları İş Değerlerinin Yenilikçi İş Davranışına ve İş Performansına Etkisi". [Yüksek Lisans Tezi]. Bartın Üniversitesi.
51. Grusky, O. "Career Mobility And Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly*, 10(1966): 488-506.
52. Güney, S. "Örgütsel Davranış". Ankara: Nobel Yayıncılık, 2010.
53. Güven, M. (2006). "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki". [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
54. Güven, M., Bakan, İ. Büyükbeşe, T., & Taşlıyan, M. "Aile İşletmelerinde Girişimcilerin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkileri: Mevcut Durum-Olması Beklenen Durum Karşılaştırması". 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 2003.
55. Helvacı, A. M. "Performans Yönetimi Sürecinde Değerlendirmenin Önemi". Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, c. 35 (2002), 156.
56. İnce, M. & Gül, H. "Yönetimde Yeni Bir Padigma: Örgütsel Bağlılık" Çizgi Yayınevi, Ankara, 2005.
57. İpbüken, Y. "Aile İşletmelerinin Önemi" Yalın Enstitüsü Derneği, 2006.

58. Kafdağlı, T. (2007). "Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama". [Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
59. Kamer, M. (2001). "Örgüte Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri". [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
60. Karabulut, A. T. "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma". Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi 2 (2008), 643-666.
61. Karabulut, C. (2024). "Örgütsel Bağlılığın İş Performansı Üzerine Etkisi: Siirt Üniversitesi Örneği". [Yüksek Lisans Tezi]. Batman Üniversitesi.
62. Karuserci, H. O. (2008). "Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları". [Yüksek Lisans Tezi]. Gaziantep Üniversitesi.
63. Karpuzoğlu, E. "Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma". İstanbul: Hayat Yayınları, 2001.
64. Karra, Neri, Tracey, Paul, & Phillips, Nelson. (2006). Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 861-877.
65. Kaynar, A. (2023). "Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları: Konya Örneği". [Yüksek Lisans Tezi]. T.C. Necmettin Erbakan Üniversitesi.
66. Kırım, A. "Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Türkiye Uygulaması". İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.
67. Kitapçı, H. "TKY'de Karar Almaya Katılım ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi". Bilig Dergisi, 2006.
68. Koçak, H. (2017). "İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Kavramı ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri". [Yüksek Lisans Tezi]. Maltepe Üniversitesi.
69. Koçel, T. "İşletme Yöneticiliği". İstanbul: Beta Yayın Evi, 2010.
70. Lansberg, Ivan S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
71. Le Breton-Miller, Isabelle, & Miller, Danny. (2013). Socioemotional wealth across the family firm life cycle: A commentary on "Family Business Survival and the Role of Boards". *Entrepreneurship theory and practice*, 37(6), 1391-1397.
72. Lin, Z. H., Xin, Y. N., Dong, Q. J., Wang, Q., Jiang, X.J., Zhan, S.H. ve Xuan, S. Y. (2011). "Performance o the aspartate aminotransferase to platelet ratio index for the staging of hepatitis c- related fibrosis: An updated meta- analysis". *Hepatology*, 53(3): 726-736.

73. Lincoln, Yvonna. (1980). Guba. E.(1985). *Naturalistic inquiry. Beverly Hills: Sage. LincolnNaturalistic Inquiry1985.*
74. Luthans, J. A. "Organizational Behavior". McGraw – Hill Inc 6 (1992).
75. Meral, M. "Çalışanların motivasyonu ve iş performansı ilişkisi: Teorik bir İnceleme". *İşletme Araştırma Dergisi*, 12(2020), 55-68.
76. Meyer, JP., Bobecel, DR., Allen NJ. (1991). "İstihdamın İlk Yılında Örgütsel Bağlılığın Gelişimi: Giriş Öncesi ve Sonrası Etkilerin Uzamasına Bir Çalışması". *Yönetim Dergisi*. 17(4), 717-733.
77. Nakipoğlu, N. (2015). "Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri: İtalyan – Türk Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama". [Yüksek Lisans Tezi]. T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi.
78. Organ, Dennis W. (1989). *Organizational Citizenship Behavior*. In: JSTOR.
79. Özçelik, Z. (2006). "Aile İşletmelerinde Profesyonelleşme ile Uluslararasılaşma Sürecine Geçiş: Kayseri Örneği". [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
80. Özmutaf, N. "Örgütlerde Bireysel İş Performansı Unsurları ve Çatışma" *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 8 (2007):42-49
81. Patton, Michael Quinn. (2002). *Qualitative research & evaluation methods: sage*.
82. Pehlivan, İ.(1998)., Taymaz,İ.H.& Hesapçıoğlu, M. Ed. "Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma "Türkiye’de Eğitim Yönetimi. Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
83. Piszczek, Matthew M, & Berg, Peter. (2020). HR policy attribution: Implications for work-family person-environment fit. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100701.
84. Qiu, Hong, & Freel, Mark. (2020). Managing family-related conflicts in family businesses: A review and research agenda. *Family business review*, 33(1), 90-113.
85. Recepoğlu. S. N. (2021). "Örgütsel Çatışma ve Yönetimin İş Performansına Etkisi: Ankara İli Konaklama İşletmeleri Örneği". [Yüksek Lisans Tezi]. Bartın Üniversitesi.
86. Rubin, Herbert J, & Rubin, Irene S. (2011). *Qualitative interviewing: The art of hearing data: sage*.
87. Serrat, Olivier, & Serrat, Olivier. (2017). Conflict in organizations. *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*, 765-773.

88. Seval, H. (2006). "Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi". Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15), 245-254.
89. Sevimli, A. (2024). "Okul Müdürlerinin Örgütsel Çatışma Yönetimi Stratejileri ile Öğretmenlerin İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". [Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
90. Sharma, Pramodita. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1-36.
91. Sıgı, Ü. "İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma". Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2007): 262.
92. Sivuk, D. & Seyhan, F. "Örgütsel Çatışma, Örgütsel Stres, İş Yaşamı Kalitesi, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Verimliliği Üzerinde Bir Araştırma". Verimlilik Dergisi 4 (2021): 185-201.
93. South, A. N. (1998). "Transferring The Family Farm Business: Meannignigs Of And Critical Factors For Success". [Yüksek Lisans Tezi]. University Of Alberta-Canada.
94. Soylu, E. (2015). "Örgütlerde Çatışmanın İşgören Performansına Etkisi: Ankara'daki Kamu Kurumları Üzerine Bir Araştırma". [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
95. Sütü, T. (2007). "Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri". [Yüksek Lisans Tezi]. T.C. Marmara Üniversitesi.
96. Şimşek, Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış". Ankara: Gazi Kitabevi, 2008.
97. Şişek, M. Ş. "Yönetim ve Organizasyon". Konya: Eğitim Kitabevi, 2010.
98. Taflan, A. (2022). "Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışması ve Yönetim Sorunlarının İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma". [Yüksek Lisans Tezi]. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi.
99. Torun, A. & Ercan, S. N. "Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları". 2. Aile İşletmeleri Kongresi. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. 2006.
100. Uğurlu, E. (2019) "Örgütsel Bağlılığın İş Performansına Etkisi: Adana İli 112 Acil Servis Çalışanları Örneği". [Yüksek Lisans Tezi]. Dumlupınar Üniversitesi.
101. Uluyol, O. (2004). "Aile Şirketlerinde Çatışmanın Boyutları, Finansal Yapıya Tehdit Eden Sorunlar ve Çözüm Önerileri" [Doktora Tezi]. İnönü Üniversitesi.
102. Ücel, E. "Eğitim Düzeyinin İşletme Profesyonelleşmesine Etkisi" Yönetim ve Organizasyon Araştırma Dergisi. 15(2023): 88-01.

103. Vallejo, Manuel Carlos. (2011). A model to study the organizational culture of the family firm. *Small Business Economics*, 36, 47-64.
104. Yakupoğulları, C. (2001). "Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları (Erzurum'daki Aile Şirketlerinde Bir Uygulama)". [Yüksek Lisans Tezi]. Atatürk Üniversitesi.
105. Yelkikalan, N. "Aile İşletmelerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 12 (2006): 195-209.
106. Yener, H. (2007). "Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) ile İncelenmesi ve Bir Uygulama". [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
107. Yıldız, A. (2006). "Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesi Konya'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma". [Yüksek Lisans Tezi]. T.C. Selçuk Üniversitesi.
108. Yıldız, N. & Asunakutlu, T. "Aile İşletmelerinde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". *Social Sciences Studies Journal*, 3 (2017): 2167-2178.

EKLER

EK 1: ODAK GRUP GÖRÜŞME SORULARI

Bölüm 1 – Kuşak Farklılığı Kaynaklı Yönetimsel Çatışmalar

- 1) İşletmenizde kuşaklar arası (örneğin baba-oğul, amca-yeğen gibi) görüş ayrılıkları ya da çatışmalar yaşanıyor mu? Bu durumlar genellikle neyle ilgilidir?
- 2) Bu kuşak çatışmaları karar alma, görev paylaşımı veya günlük işleyiş üzerinde nasıl bir etki yaratıyor?
- 3) Çatışmalar sırasında sizin konumunuz ya da göreviniz nasıl etkileniyor? Belirsizlik ya da kararsızlık yaşıyor musunuz?

Bölüm 2 – Görevsel ve Bağlamsal Performansa Etki

- 4) Bu tür yönetimsel sorunlar görevlerinizi zamanında ve eksiksiz yerine getirme konusunda sizi nasıl etkiliyor?
- 5) İş tanımınız dışında kalan gönüllü katkılar (başkalarına yardım, sorun çözme, esneklik gösterme gibi) konusunda isteğiniz veya davranışlarınız değişiyor mu?
- 6) Yönetimsel çatışmaların olduğu dönemlerde ekip içi dayanışma, işbirliği ve motivasyon nasıl etkileniyor?

Bölüm 3 – Duygusal Bağlılık ve İşlevi

- 7) Bu işletmeye karşı duygusal bir bağlılık hissediyor musunuz? Sizi burada tutan şey nedir?
- 8) Yönetimsel sorunlar yaşandığında, bu bağlılık sizi sakinleştirip koruyucu mu oluyor, yoksa sizi daha çok baskı altında mı bırakıyor?
- 9) Duygusal bağlılık, görevlerinize ya da işletmeye katkı sunma biçiminizi olumlu veya olumsuz nasıl etkiliyor?

Bölüm 4 – Genel Değerlendirme

- 10) Kuşaklar arası uyum sağlanabildiğinde ya da çatışmalar azaldığında görev performansınız ve işletmeye katkı verme isteğinizde fark oluyor mu?

EK 2: ODAK GRUP GÖRÜŞMELERİ

ODAK GRUP GÖRÜŞMESİ 1. GRUP

Araştırmacı: “Hoş geldiniz merhaba, öncelikle bu araştırmanın amacını açıklayarak görüşmeye başlamak isterim. Bu çalışma, aile işletmelerinde kuşaklar arası çatışmaların özellikle yönetimle ilgili sorunların çalışanların iş performansı üzerindeki etkisini anlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca çalışanların işletmeye olan duygusal bağlılıklarının bu çatışmalı süreçlerde nasıl değiştiği ve görevlerine, katkı sunma biçimlerine nasıl yansıdığı da araştırmanın önemli bir parçasıdır. Bu yapacağımız

odak grup görüşmesinde verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Cevaplarınız sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Dürüst ve içten paylaşımlarınız bu çalışmaya büyük katkı sağlayacaktır. Yapacağımız görüşmede cevapların incelenmesi ve analiz edilmesi için ses kaydı alınacaktır. Ses kaydı alınmasını onaylıyor musunuz?”

Katılımcı 1: “Onaylıyorum”

Katılımcı 2: “Onaylıyorum”

Katılımcı 3: “Onaylıyorum”

Katılımcı 4: “Onaylıyorum”

Katılımcı 5: “Onaylıyorum”

Katılımcı 6: “Onaylıyorum”

Araştırmacı: “İlk sorudan başlıyorum hazırsanız. Ne zamandır bu ile işletmesinde çalışıyorsunuz?”

Katılımcı1: “Bu aile işletmesinde 2016 yılından itibaren görevimi sürdürüyorum.”

Katılımcı 2: “Bu işletmede 2014 yılından itibaren çalışıyorum.”

Katılımcı 3: “Bu işletmede 2023 Nisan ayında işe başladım.”

Katılımcı 4: “2023 Aralık ayında işe başladım.”

Katılımcı 5: “2020 yılında işe başladım”.

Katılımcı 6: “Bu işletmeye yeni girdim sayılır 2024 yılından itibaren burada görev yapıyorum”.

Araştırmacı: “Bir iş gününüzü kısaca anlatır mısınız?”

Katılımcı 1: “İşletmemiz kuyumculuk sektöründe faaliyet gösteriyor ben işletmenin muhasebesine bakmaktayım. Gün içerisinde muhasebe ile ilgili mali verileri inceliyorum ve analizlerini yapıyorum.”

Katılımcı 2: “Ben işletmede denetim ve kontrol işlemlerini yapıyorum. Giren stokları ve sayımları yapıyorum.”

Katılımcı 3: “Ben işletmemizin daha çok dış ilişkileri ile ilgileniyorum. Toptancılarla görüşme sağlıyorum. Ürün tedarik sistemi ile ilgileniyorum. Gerekli olduğu zaman ürün almak için İstanbul’a gidiyorum.”

Katılımcı 4: “İlk yaptığımız bulunduğumuz mağazayı işe başlayacak duruma getiriyoruz. Temizlik ve vitrin düzeltmeleri yapıyoruz. Müşterilere hazır hale getiriyoruz. Çalışma arkadaşlarımızla birlikte güne hazırlanıyoruz. Sisteme verilerimizi giriyoruz. Bir önceki gün yapılan satışları değerlendiriyoruz. Gün içerisinde gelen müşterilerle iletişim kurup satış yapmaya çalışıyoruz.”

Katılımcı 5: “Ben işletmenin kasasını tutuyorum. Gün içerisinde giriş çıkan para ve ürünleri ayarlıyorum. Yapılan işlemlerin bilgisayara işlenmesinden sorumluyum.”

Katılımcı 6: “Ben işletmede satış temsilciyim. Genelde gün içerisinde müşteriler ile muhatap oluyorum. Satış yapmaya çalışıyorum. İşte olan günüm bu şekilde geçiyor.”

Araştırmacı: “Aile bireylerinin yönetimde olması hakkında ne düşünüyorsunuz?”

Katılımcı 1: “Aile bireylerinin işletme içerisinde onlara verilen şekilde görev yapmalarında aslında pek bir sıkıntı yok. Ama aile bireylerinin hepsinin işletme yönetimi hakkında bir fikir sahibi olması işletme içerisinde fikir ayrılıklarına neden olabiliyor.”

Katılımcı 2: “Aile bireylerinin yönetimde bulunması çatışmalara neden olabiliyor. Bir yönetici olup onun hiyerarşisi altında olmamız çok daha olumlu olur aslında fakat aile bireyleri eşit yetkilerde olduğu zaman çift kararlar alınıyor. İşletmede karar aşamalarında bocalamaya sebep oluyor.”

Katılımcı 3: “Benim çalıştığım işletmede gördüğüm kadarıyla aile bireylerinin yönetimde olması her zaman olumlu sonuçlar doğurmuyor.”

Katılımcı 4: “Bence aile işletmesi olması hem avantaj hem de dezavantajlara neden olabiliyor. Ortamda aile bireylerinin olması sıcak bir çalışma ortamı sağlıyor ama aynı zamanda bazen disiplinsizliğe ve görev dağılımını bir şekilde etkiliyor. Olumlu ve olumsuz yönleri var bence.”

Katılımcı 5: “Çalışma arkadaşlarımda dediği gibi aile üyelerinin işletmenin yönetimde olması gerginliklere neden olabiliyor ve bu durum bizleri de bazen olumsuz etkileyebiliyor”

Katılımcı 6: “Ben 1 senedir bu işletmede görev yapıyorum. Ama diğer arkadaşların düşüncelerine katılıyorum. Bence de bazen olumsuzlara neden olabiliyor.”

Araştırmacı: “Aile işletmelerinde kaçınca kuşak aile temsilcisi bir arada bulunuyor?”

Katılımcı 1: “Bizim işletmede 2 kuşak birlikte çalışıyor.”

Katılımcı 2: “İki kuşak”

Katılımcı 3: “İki kuşak”

Katılımcı 4: “İki kuşak birlikte”

Katılımcı 5: “Bizim işletme iki kardeş tarafından kurulmuş ve şimdi çocuklarının okulları bitti ve şirkete dahil oldular.”

Katılımcı 6: “İki kuşak”

Araştırmacı: “İşletmenizde kuşaklar arası görüş ayrılıkları ya da çatışmalar yaşanıyor mu? Kuşak arası çatışmalar baba-oğul veya amca-yeğen gibi durumlardan bahsediyoruz. Bu durumlar genellikle neyle ilgilidir?”

Katılımcı 1: “Evet var. Bence karar vermede sıkıntılar yaşanıyor.”

Katılımcı 2: “Bence baba-oğul ve amca-yeğen çatışmaları yaşanıyor bütün kuşak çatışmaları yaşanıyor. Kara alırken herkes farklı bir fikir belirtiyor. Yeni nesil gençler ve işletmeyi bu duruma getiren eski nesil patronlarımız arasında fikişsel ayrılıklar çok fazla yaşanıyor. Yeni nesil daha teknolojik ve eğitimleri doğrultusunda yönetmeye çalışırken patronlar kendi bildikleri yollarla kara kalemle yani teknolojiyi kullanmadan yönetmeye çalışıyor bu yüzden kopukluklar çok fazla yaşanıyor.”

Katılımcı 3: “Evet yaşanıyor yani benim gördüğüm kadarıyla asıl yöneticilerimiz işletmede daha çok söz sahibi ve çocuklarının görüşlerini pek dikkate almıyorlar.”

Katılımcı 4: “Ben bu gibi durumların yaşandığını görüyorum. Aslında arkadaşımın da dediği gibi bu fikir ayrılıkları artıkça iletişimde de sorunlar meydana geliyor.”

Katılımcı 5: “Evet genellikle baba-oğul arasında yaşanıyor.”

Katılımcı 6: “Ben daha önce bu durumdan çıkan gerginliklerin yaşandığını gördüm. Bence bu çatışmayı etkileyen diğer durum ekonomik durum.”

Araştırmacı: “Bu çatışmalar genellikle duygusal boyutta mı yoksa yönetsel boyutta mı sizleri etkiliyor?”

Katılımcı 1: “İşletmede yönetsel boyutta olan sıkıntılar aslında işlerin aksamasına neden oluyor.”

Katılımcı 2: “İkisi de etkiliyor.”

Katılımcı 3: “Yönetsel boyuttaki çatışmalar beni etkiliyor. İşime engel oluyor.”

Katılımcı 4: “Bana göre yönetsel boyutta daha çok etkiliyor.”

Katılımcı 5: “Şahsi olarak bir sıkıntı yaşamıyoruz ama işle alakalı, ekonomik olarak ve görevlerle ilgili sıkıntılar bizi daha çok etkiliyor.”

Katılımcı 6: “Bence de yönetsel boyutta daha çok etkiliyor. Duygusal boyutta daha az etkileniyorum.”

Araştırmacı: “Bu fikir ayrılıkları kısa süreli mi yoksa uzun süreli mi etkiliyor? Nasıl bir etkisi var? Kısa süreli günlük işler uzun süreli ise yatırım kararları gibi konuları içeriyor. Günlük işlerdeki planlamalarda sizin de fikriniz alınıyor mu?”

Katılımcı 1: “Tabi ki etkiliyor ama günlük etkisini ben daha çok hissediyorum. Genellikle her şekilde kararları yöneticiler alıyor ancak yatırım kararlar verilmeden önce muhasebede çalıştığım için kararlar alınmadan önce benden işletmenin durumuna yönelik belgeler isteniyor. Kararları yine aile bireyleri kendi içerisinde veriyor.”

Katılımcı 2: “Karar alma merceğinde bize danışılarak yapılan bir plan yok. Baba-oğul ya da amca-yeğen arasında olan çatışmalar sadece işin sürecinde bizi etkiliyor. Hem moral olarak bozuyor hem de işin yapılış süresi etkileniyor. Ama karar alırken de yapılması gereken iş çok gecikmeli yapılabilir.”

Katılımcı 3: “Fikir ayrılıkları etkiliyor. Arkadaşlarımdan söylediği gibi karar vermede etkiliyor ama bence iletişimi de etkiliyor. Bizim fikirlerimiz yöneticiler ve çocukları arasındaki görüş ayrılıklarına bir etkisi olmuyor.”

Katılımcı 4: “Genellikle bize danışılarak yapılan planlarda bu bahsi geçen çatışmalarda planının aile bireylerinden birine uymamasından dolayı yapılmıyor ama biz tüm plana uygun olacak şekilde kendimizi ayarlamış oluyoruz ve bu son dakika değişimler bizi etkiliyor.”

Katılımcı 5: “Bu fikir ayrılıkları hem yatırım kararlarını hem de günlük işleri etkiliyor. Ama genellikle biz yatırım kararları ile kısmi görmüyoruz. Günlük işlerde deki fikir ayrılıkları daha belli oluyor. Yok hayır genellikle planlamalar bize sorulmaz ben bana verilen görevimi yaparım.”

Katılımcı 6: “Bizim işletmenin gündemi biraz hızlı değişiyor. Genellikle planlar çok hızlı değişiyor ve genellikle buna yöneticiler karar veriyor.”

Araştırmacı: “Bu kuşak çatışmaları karar alma, görev paylaşımı veya günlük işleyiş üzerinde nasıl bir etki yaratıyor?”

Katılımcı 1: “Aslında benim günlük işlerinde pek etkilemiyor ama yetki ve görev belirsizlikleri kime muhasebesel bilgileri paylaşmam gerektiği ya da direk kiminle

muhatap olacağımı bilemiyorum. Aynı zamanda baba ile çocuk arasındaki iletişim eksikliği de olduğunu düşünüyorum.”

Katılımcı 2: “Bu çatışmalar karar alma süreçlerini yavaşlattığını düşünüyorum. Bu yüzden günlük işlerin zamanında yapılamamasına neden oluyor. Aynı zamanda bu çatışmalara bence de iletişim eksikliğine neden oluyor bu durumda bizlerin görevlerinin net anlaşılmamasına sebep oluyor. Yani bana göre günlük işlerin yapılma düzeninin bozulmasına da neden olabiliyor.”

Katılımcı 3: “Mesela tedarik edilmesi bir ürün var ve görevi o ürünün tedariki sağlamak ancak çatışmalardan iletişim kurulamıyor ve tedarik etmemle ilgili karar sağlanamıyor. Bu ürün bazen acil olarak ihtiyacımız olabiliyor tedarik edilmemesi o gün sadece benim işlerimin değil diğer çalışma arkadaşlarımin da işlerinin aksamasına neden olabiliyor.”

Katılımcı 4: “Evet bana göre görev dağılımında etkisi oluyor. Benim işe başladığımda eski nesil yani yöneticilerimizin bana gösterdiği şekildedir. Ve ben günlük satışlarımda veya müşteriyle ilgilenme şeklime yeni gelen yöneticinin çocukları tarafından eleştirilince veya müdahale edildiğinde bende müşterinin karşısında daha özgüvensiz hissediyorum ve benim görev tanımlarımı gerçekleştiremiyorum. Aynı zamanda bu durumdan da duygusal olarak ta kötü etkileniyorum.”

Katılımcı 5: “Evet karar alma süreçlerini olumsuz etkiliyor.”

Katılımcı 6: “Bence kuşak çatışmaları aile işletmelerinin dezavantajları olarak görüyorum. Yöneticiler arasındaki gerginlikle dükkanının tamamına yansıyor ve bence bu satış performansın düşülmesine neden oluyor. Hatta gerginliklerin yaşandığı günlerde benim müşteriye olan davranışımı da ister istemez bir değişiklik söz konusu oluyor. Bu yüzden benim günlük işlerimi kötü etkiliyor.”

Araştırmacı: “Çatışma sırasında sizin konumunuz ya da görevleriniz nasıl etkileniyor? Belirsizlik ve kararsızlık yaşıyor musunuz?”

Katılımcı 1: “Çatışmalar sırasında konumum kötü etkilenmiyor ancak görevlerimi yerine getirirken sıkıntılar yaşıyorum. Bu sıkıntılar ekip arkadaşlarıma olan uyumu etkiliyor. Evet belirsizlik ve kararsızlık yaşıyorum.

Katılımcı 2: “Çatışmalar esnasında belirsizlik ve kararsızlık elbette yaşıyorum. Örnek vermek gerekirse yönetimden gelen hangi görevi yapmam gerektiği konusunda ikilime sebep oluyor. Yaşadığım bu ikilem görevimi düzgün şekilde yerine getirememen neden oluyor. Yaratılan bu iklim benim görevlerimi yapma isteğimi kötü etkiliyor.”

Katılımcı 3: “Kesinlikle kararsızlık yaşadığım oluyor. Fikirlerin uyuşmamasından dolayı yaşanan çatışmalar benim görevlerime de yansıdığı oluyor ve işi yapma biçimim etkileniyor.”

Katılımcı 4: “Yaşanan gerginlikler ve belirsizlikler çalışma ortamımızı olumsuz etkilediğini defalarca gördüm. Bazı zamanlarda bu çatışmalar yüzünden görevlerimi yerine getiremediğim ve işe odaklanamadığım zamanlar oldu.”

Katılımcı 5: “Yöneticimizin çocuğuyla yaşamış olduğu gerginlik iş ortamımıza da yansıyor. Bu durumlarda hepimiz gergin olabiliyoruz bazı önemli detaylar gözünden kaçabiliyor. Ya da kimin dediğini uygulamam gerekiyor? düşüncesi bazen iki işi de yapmamıza neden oluyor ve işleri yetiştirmek için gönülsüzce mesaiye kalmama neden oluyor ve ertelememe neden oluyor.”

Katılımcı 6: “Evet belirsizlik yaşayabiliyorum. Bu çatışma ortamından meydana gelen bilgi ve iletişim eksiliği o esnada yapılması gereken sorumlulukların anlaşılmasına neden oluyor.”

Araştırmacı: “Size aynı konuda farklı yönlendirmeler yapıyor mu? Bu durum sizi nasıl etkiliyor?”

Katılımcı 1: “Baba çocuk arasındaki ikilimler benim işime ve görevlerime yansıyor. Görev tanımlarımı bozuyor. Muhasebesel bilgi akışıma engel oluyor.”

Katılımcı 2: “Evet. Farklı yönlendirmeler oluyor. Denetimle ilgili konuda ilk yöneticinin verdiği sorumluluğu yerine getirirken genç yönetici aynı konuda farklı sorumluluk vermeye çalışıyor.”

Katılımcı 3: “Yani tabi ki de etkiliyor baba çocuğun tedarik edilmesini istediği ürünlerin farklı olması zaman kaybına ve işlerin uzamasına neden oluyor.”

Katılımcı 4: “Bende arkadaşlarımla söylediklerine katılıyorum. Yani kısaca oluşan etkisi işin uzaması, tekrarlama ve belirsizliklerde kalıyorum.”

Katılımcı 5: “Evet beni baya etkiliyor benim işim kasada giriş çıkışları takip etmem gerektiğinden bahsetmiştim. Genç yönetici ekip arkadaşlarımdan birine benim görevlerimi yapmasını söyleyince iş düzenim bozuluyor takip etme imkânım zorlaşıyor ve çalışma ortamında görev belirsizliği oluyor.”

Katılımcı 6: “Evet. Görevlerimi yerine getirirken yöneticilerimden gelen farklı emirler beni etkiliyor. Mesela benim müşterimi iş arkadaşşıma devredip işin ve görevlerin karışıklığına veya iş arkadaşşımla olan çalışma uyumumun bozulmasına neden oluyor.”

Araştırmacı: “Bu tür yönetsel sorunlar görevlerinizi zamanında ve eksiksiz yerine getirme konusunda sizi nasıl etkiliyor? Yönetsel sorunları açmak gerekirse karar alma, yetki ve görev paylaşımı, bilgi paylaşımının sınırlı olması ve iletişim eksikliğidir.”

Katılımcı 1: “Yöneticilerin fikir ayrılıklarından oluşan sıkıntılar karar alma aşamasını etkiliyor ben muhasebesel olarak geçmiş bilgileri yaparken sıkım oluyor zamanında yetiştiriyorum ama dediğim gibi gelecekle ilgili karar vermede işimi aksatacak durumlarla karşılaştığım oldu.”

Katılımcı 2: “İşin gecikmesine neden oluyor. Veya eksik yapılmasına neden oluyor fikir ayrılıklarından doğan kararsızlık işin zamanında v doğru yapılmamasına veya dağılımının düzgün yapılmamasına neden oluyor.

Katılımcı 3: “Yöneticilerin gerginlikleri bize yansıyor. Ekip arkadaşlarımla gerekli iletişim sağlayamıyorum ve işle alakalı eksik bilgi alıyorum. Bu da aynı işi gün içerisinde birden fazla yapmama neden oluyor. İşimi zamanında bitiriyorum.

Katılımcı 4: “baba ve çocuğun arasındaki kararsızlık durumu olduğu zaman işle ve görevlerimizle alakalı fikirlerimizi dile getirmek zor oluyor. Zaten bir kararsızlık durumundan oluşan bir gerginlik ortamı var bundan kaynaklıda işi yaparken veya gün içerisinde oluşan sorunları anlatmak zor olabiliyor.”

Katılımcı 5: “İletişim eksikliğinden kaynaklı yöneticiler ben ve ekip arkadaşım aynı görevi verip zaman kaybına neden oluyor.”

Katılımcı 6: “Katılımcı dördüncü arkadaşım katılıyorum gergin bir ortam varken zaten kimse fikrini söylemiyor. Sadece söz hakkı verilince konuşuyor bu da bence iletişim eksikliğine neden oluyor.”

Araştırmacı: “İş tanımlarınızdaki görevleri yapmanızda aksaklık yaratıyor mu?”

Katılımcı 1: “Evet.”

Katılımcı 2: “Evet bazen görevleri yapmamama neden oluyor.”

Katılımcı 3: “Evet bazen yapmak istemiyorum çünkü her an her şey değişebiliyor.”

Katılımcı 4: “Evet bazen işini doğru yapamama neden oluyor.”

Katılımcı 5: “Aklım gerginlikte kalıyor ve hata yapma ihtimalim artıyor.”

Katılımcı 6: Evet aksaklık yaratıyor. Ben satış temsilcisiyim. Gelen müşteriye bakmak benim görev tanımım ama eski istek ve özveri ile yapamıyorum.”

Araştırmacı: “İş tanımınız dışında kalan gönüllü katkılar (başkalarına yardım, sorun çözme, esneklik gösterme gibi) konusunda istediğiniz veya davranışlarınız değişiyor mu?”

Katılımcı 1: “İş tanımlarım dışında kalan sorunlarla ilgilenmiyorum.”

Katılımcı 2: “İşletmeyi sadece baba yönetirken ben arkadaşlarıma yardımcı oluyordum başka bölümdeki sorunları çözmek için çaba gösteriyordum ama çocuğunda yönetimde söz hakkı olunca sorunlar ve ikilemler başladı bu da çalışma isteğimi azalttı.”

Katılımcı 3: “Evet değiştirdi. Fikir ayrılıklarından dolayı arada kalmalar çok oluyordu ve bu benim üzerimde özgüvensizliği ve mutsuzluğa sebep oldu. Bu yüzden herhangi gönüllü katılımda bulunmak istemiyorum.”

Katılımcı 4: “Şöyle yansıyor iletişimde temel bir zayıflık olduğu zaman biz kendi aramızda özverili ve yardımsever davranamıyoruz.”

Katılımcı 5: “Esneklik gösteremiyorsun. Gergin bir ortamda olduğun için karşı tarafa da ister istemez bu gerginliği yansıtıyorsun.”

Katılımcı 6: “Ben işletmede çalışma başlayalı hep bu çatışmalar vardı. Başlarda başkalarına yardımcı olmaya ve esneklik göstermeye çalıştım ancak bunları sadece ben yapıyorum gibime geliyordu ve artık eskisi gibi davranmıyorum.”

Araştırmacı: “Gönüllü katkı verme davranışınız işletme ortamı iyiiken nasıl, çatışma dönemi içerisindeyken nasıl oluyor?”

Katılımcı 1: “Çatışma ortamı yokken insan huzurlu bir şekilde çalışıyor ve işletmenin iyi bir konuma gelmesi için kendinden bir şeyler katmaya çalışıyor.”

Katılımcı 2: “İşletme ortamı iyiiken insan zevkle ve özveriyle işini yapmak istiyor. Bazen gıcık olmadan mesai saatlerine bile kalıyorum. Görev tanımda olmayan işleri bile yapabiliyorum. Çatışma olduğu durumlarda hiçbir şey yapmak istemiyorum. Görevlerinin belirsizliği ya da sorumluluklarımı yerine düzgün getirebilecek miyim sorusu sevdiğim işten bile uzaklaştırabiliyor.”

Katılımcı 3: “Elbette çalışma ortamı iyiiken insan mutlu çalışıyor ve arkadaşımınla birbirimizi motive edebiliyoruz.”

Katılımcı 4: “Çatışma ortamında kimseyle muhatap olmak istemiyorum sadece işimi yapıp günü bitirmek istiyorum. Bu çalışma arkadaşlarımla, yöneticilerimle ve müşterilerle aramda mesafeli bir iletişime sebep oluyor.”

Katılımcı 5: “Aslında çatışma ortamındaki huzursuzluk dolayı gönüllü olarak ekstra sorumluluk üslenmem.”

Katılımcı 6: “Yöneticilerinde gergin olması işe katkı sağladığını ya da işletmenin amaçlarını yerine getirebildiklerini düşünmüyorum. Yöneticilerin duygu durumları bize yansıyor. Bu da benim çalışma şeklimi etkiliyor.”

Araştırmacı: “Yönetimsel çatışmaların olduğu dönemlerde ekip içi dayanışma, iş birliği ve motivasyon nasıl etkileniyor?”

Katılımcı 1: “Yönetimde bir anlaşmazlık olunca biz de ister istemez etkileniyoruz. Kim, ne yapacak belli olmuyor bazen. Bu da ekip içinde motivasyonu düşürüyor, herkes kendi köşesine çekiliyor.”

Katılımcı 2: “Yöneticiler arasında bir anlaşmazlık olduğunda çoğu zaman işler aksıyor. Biz ekip olarak arada kalıyoruz. Her kafadan farklı bir ses çıkınca uyum da bozuluyor, işin tadı kaçıyor.”

Katılımcı 3: “İş birliği ciddi şekilde etkileniyor. Herkes kendi konumunu koruma derdine düşüyor. Bu da ekip ruhunu zedeliyor. Sonuçta motivasyon da giderek azalıyor.”

Katılımcı 4: “Bazen yönetimdeki çatışmalar o kadar hissediliyor ki biz de kime uyacağımızı şaşıyoruz. Böyle olunca ekip içinde ortak hareket etmek zorlaşıyor, moral de ister istemez bozuluyor.”

Katılımcı 5: “İşletmedeki gerginlikle bazen birbirimizle bile konuşmak istemediğimiz oluyor.”

Katılımcı 6: “Bu çatışmalardan dolayı olan sorunlar genel motivasyonu düşürdüğü bence çok net bir şekilde ortada.”

Araştırmacı: Birlikte çalışmanız gereken konularda kuşak çatışmalarından kaynaklı iletişim sorunları yaşandığında bu durum sizin iş yapma şeklinizi ve gönüllü katkılarınızı nasıl etkiliyor nasıl etkiliyor?

Katılımcı 1: “Yönetimde sürekli bir çekişme var, biz arada kalıyoruz. Kuşak farkından kaynaklı iletişim de zor oluyor. Ne desek yanlış anlaşılıyor gibi. O yüzden fazla karışmamaya çalışıyorum, işimi yapıp çıkıyorum.”

Katılımcı 2: “Bu kuşak çatışması durumları beni negatif etkiliyor çünkü çatışma durumlarında işe dair hiçbir şey yapmak istemiyorsun herhangi bir katkıda veya imtiyazda bulunmak istemiyorsun.

Katılımcı 3: “İletişim sorunu sadece bizi yormuyor, işi de yavaşlatıyor. Biriyle anlaşip işi yapsak bile öbür kuşaktan biri gelip bozuyor. Bu da hevesi kaçırıyor, gönüllü katkı değil, görev bile ağır geliyor o an.”

Katılımcı 4: “İletişim zayıf olduğu için görev dağılımı çok net değil. Bugün yaptığım işi yarın biri 'neden öyle yaptın' diye sorguluyor. Böyle olunca ben de sadece sorulursa yardım ediyorum, yoksa risk almak istemiyorum.”

Katılımcı 5: “Bu çatışma ortamında gönüllü olarak işe devam etmekten daha çok zorunluluktan dolayı işte kalmak gerekiyor. İş tanımlarımı isteyerek değil zorunluluktan yapmak durumunda kalıyorsun.”

Katılımcı 6: “Yetki belirsizliği çok fazla. Bazen bir işi ben yönlendirmeye çalışıyorum ama sonra biri çıkıp kararımı sorguluyor. Bu da bende 'acaba yanlış mı yapıyorum' kaygısı yaratıyor, o yüzden işime olan güvenim azalıyor.”

Araştırmacı: “Bu işletmeye karşı duygusal bir bağlılık hissediyor musunuz? Sizi burada tutan şey nedir?”

Katılımcı 1: “Evet, iyi ya da kötü burada çok şey yaşadım. Aynı zamanda burası bir aile işletmesi bende kendimi ailenin bir parçası gibi görüyorum. Bundan dolayı herkes birbirini severek çalışıyor ama çatışma durumları bu bağlılığı bazen etkiliyor.”

Katılımcı 2: “Açıkçası burada çalışmak bazen zor ama yine de kendimi buraya ait hissediyorum. Yıllar içinde insanlarla geliştirdiği ilişkiler, emek verdiğim işler beni bağlı kılıyor. Kolay kolay da kopamam gibi geliyor.”

Katılımcı 3: “Beni burada tutan şey aileden biri olmam değil ama bu işletmenin büyümesini görmek beni mutlu ediyor. Belki her şey yolunda değil ama katkı sağladığımı hissetmek bağ kurmamı sağlıyor.”

Katılımcı 4: “Aslında yöneticimle bir problemim yok ama bu çatışmalar çoğu zaman bizi etkiliyor asıl problem bu çatışmalar. Ama buna rağmen buraya ve arkadaşlarıma alıştım. Aynı zamanda bu işi çok seviyorum. Daha iyi bir yere geldiğini görmek isterim.”

Katılımcı 5: “Bu hissettiğim bağlılık mı bilmiyorum ama burada kalmayı tercih etmemin sebebi, düzenimi kurmuş olmam ve insanlara alışmam. Yönetimdeki sorunlar olmasa bizi bu kadar yıpratmasa belki çok daha güçlü bir bağlılık hissederdim.”

Katılımcı 6: “Bence işte, çalışma arkadaşlarımda veya yöneticilerle şahsi bir sıkıntımız yok ama çatışma durumlarında herkesin mi-motivasyonu ve çalışma isteği

düşüyor ve bazen sebepsiz yere çalışma arkadaşlarında arasında o gerginlikle kavgalar çıkabiliyor ama bu işi veya çalışma arkadaşlarıma duygusal olarak bağlılık hissetmediğim anlamına gelmiyor.”

Araştırmacı: “Bu işletmede yaptığınız işten memnun musunuz? Görevlerinizi yerine getiriyor olmaktan mutluluk hissediyor musunuz? Burada görev yapıyor olmak size nasıl hissettiriyor?”

Katılımcı 1: “Genel olarak işimi yapmaktan memnunum. Zaman zaman zorluklar oluyor ama işi severek yapmaya çalışıyorum. Burada çalışmak bana bir aidiyet duygusu ve mutluluk verici.”

Katılımcı 2: “Aslında işte insanı en çok yoran şey görevlerin çok belirsiz olması. Ama görevlerimi yerine getirebiliyor olmak insanı mutlu ediyor.

Katılımcı 3: “Çalışmaktan en çok keyif aldığım zamanlar ekip arkadaşlarımla iyi anlaşıldığım anlar. Ancak yönetimdeki çatışmalar zaman zaman işimi zorlaştırıyor ve bu da mutluluğumu etkiliyor.”

Katılımcı 4: “Burada çalışmak bazen stresli olabiliyor ama işimi yaparken kendimi geliştirdiğimi düşünüyorum. Bu da bana bir tatmin ve mutluluk veriyor.”

Katılımcı 5: “İşimi yaparken bazen sıkılıyorum açıkçası, özellikle yönetimdeki sorunlar motivasyonumu düşürüyor. Yine de burası benim için alışılmış bir ortam, o yüzden tamamen mutsuz sayılmam.”

Katılımcı 6: “Ben yaptığım işi seviyorum ve bu işi yapıyor olmaktan çok mutluyum. Görevlerimi yerine getirmek beni tatmin ediyor.”

Araştırmacı: “Yönetimsel sorular yaşandığında, bu bağlılık sizi sakinleştirip koruyucu mu oluyor yani moral ve sabır mı sağlıyor yoksa sizi daha çok baskı altında mı bırakıyor?”

Katılımcı 1: “Bağlılık sayesinde zor zamanlarda bile ayakta kalabiliyorum, moral veriyor ve sabırlı olmamı sağlıyor.”

Katılımcı 2: “Bazen bağlılık yüzünden her şeyi kabullenmek zorunda kalıyorum, bu da beni daha çok baskı altında hissettiriyorum ama bazen de manevi bağdan dolayı sabır veriyor.”

Katılımcı 3: “Buraya olan bağlılığım bana güç veriyor, sorunlar karşısında dayanma gücü sağlıyor; ama bazen de yük gibi geldiğini hissediyorum.”

Katılımcı 4: “Genel olarak bağlılık bana güç veriyor ama yönetim sorunları arttıkça stresim de yükseliyor.”

Katılımcı 5: “Genelde bu bağlılık koruyucu oluyor ama uzun süreli sorunlarda baskı altında hissetmemi engelleyemiyor.”

Katılımcı 6: “Arkadaşlarıma katılıyorum. Bağlılık genelde sakinleştiriyor ama yönetimdeki sıkıntılar arttıkça bazen sabrım tükeniyor.”

Araştırmacı: “Duygusal bağlılık, görevlerinize ya da işletmeye katkı sunma biçiminizi olumlu veya olumsuz nasıl etkiliyor?”

Katılımcı 1: “Olumlu etkiliyor. İşletmeye olan bağlılığım, görevlerimi zamanında ve özenle tamamlamama yardımcı oluyor.”

Katılımcı 2: “Olumlu etkiliyor. Bağlılık sayesinde işin sadece kendi görevim olmadığını düşünüp, işletme için ekstra çaba harcıyorum.”

Katılımcı 3: “İşimi sahiplenmemde bağlılığın büyük etkisi var. Burası benim için sadece para kazandığım yer değil, aynı zamanda emek verdiğim bir yer. Bu yüzden beni olumlu etkiliyor.”

Katılımcı 4: “Duygusal bağlılık bazen iş yükümü artırıyor, ama genel olarak katkılarımla olumlu etkilediğini söyleyebilirim.”

Katılımcı 5: “Açıkçası bu gergin ortamda işimi yapma sebebim işletmeye verdiğim emekler ve hissettiğim sorumluluk. Olumlu etkisi olmasa zaten bunu yapmazdım.”

Katılımcı 6: “İşletmeye olan bağlılığım, görevlerimi zamanında ve özenle tamamlamama yardımcı oluyor.”

Araştırmacı: “Kuşaklar arası uyum sağlanabildiğinde ya da çatışmalar azaldığında görev performansınız ve işletmeye katkı verme isteğinizde fark oluyor mu?”

Katılımcı 1: “Tabii, aramızdaki uyum ve anlayış arttığında motivasyonum ve işime sahip çıkma isteğim de yükseliyor.”

Katılımcı 2: “Tabi ki fark oluyor. Huzurlu ortamda çalışmak çok daha zevkli oluyor. Aile işletmelerinde özellikle daha samimi ve daha rahat bir ortam sağlanabiliyor. Ama herhangi bir gerilim anında bu durum tam tersine dönüşebiliyor.”

Katılımcı 3: “Kuşaklar arası sorunlar azaldığında kendimi daha rahat hissediyorum, görevlerimi daha hevesle yapıyorum.”

Katılımcı 4: “Uyum sağlanınca ekip içinde dayanışma artıyor, bu da işime ve işletmeye olan katkımı olumlu etkiliyor.”

Katılımcı 5: Bir zaman sonra iş yerinde ve iş arkadaşlarıyla kendi aileden daha çok vakit geçirmeye başlıyorsun ister istemez işletmenin iyiliğini düşünüyorsun ve iş ortamındaki huzursuzluk görevlerimizi ve işletmeye katkı sunma isteğimizi etkiliyor.

Katılımcı 6: “Çatışmalar azalınca stres azalıyor, bu da işime daha iyi odaklanmamı ve daha verimli olmamı sağlıyor.”

ODAK GRUP GÖRÜŞMESİ 2. GRUP

Araştırmacı: “Hoş geldiniz merhaba, öncelikle bu araştırmanın amacını açıklayarak görüşmeye başlamak isterim. Bu çalışma, aile işletmelerinde kuşaklar arası çatışmaların özellikle yönetimle ilgili sorunların çalışanların iş performansı üzerindeki etkisini anlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca çalışanların işletmeye olan duygusal bağlılıklarının bu çatışmalı süreçlerde nasıl değiştiği ve görevlerine, katkı sunma biçimlerine nasıl yansıdığı da araştırmanın önemli bir parçasıdır. Bu yapacağımız odak grup görüşmesinde verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Cevaplarınız sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Dürüst ve içten paylaşımlarınız bu çalışmaya büyük katkı sağlayacaktır. Yapacağımız görüşmede cevapların incelenmesi ve analiz edilmesi için ses kaydı alınacaktır. Ses kaydı alınmasını onaylıyor musunuz?”

Katılımcı 1: “Onaylıyorum”

Katılımcı 2: “Onaylıyorum”

Katılımcı 3: “Onaylıyorum”

Katılımcı 4: “Onaylıyorum”

Katılımcı 5: “Onaylıyorum”

Katılımcı 6: “Onaylıyorum”

Araştırmacı: “Hazırsanız, ilk sorudan başlıyorum. Ne zamandır bu ile işletmesinde çalışıyorsunuz?”

Katılımcı 1: “Ben 3 seneyi geçti burada çalışmaya başlayalı kasımda 4. Yılıma gireceğim.”

Katılımcı 2: “6 yıldır çalışıyorum.”

Katılımcı 3: “1. Yılım mart ayında bitti. İkinci seneye başladım.”

Katılımcı 4: “3 yıldır çalışıyorum.”

Katılımcı 5: “İşteki 3. Yılım.”

Katılımcı 6: “6,5 yıldır bu işletme ile birlikte çalışıyorum.”

Araştırmacı: “Bir iş gününüzü kısaca anlatır mısınız?”

Katılımcı 1: “Sabah erken saate işletmeye gelmiş olurum. Yaptığım dün kasa kapanışlarını tekrar incelerim hata yoksa kasayı başlayan güne hazırlarım ki sabah ve akşam saatlerinde çok yoğun olur.”

Katılımcı 2: “Sabah herkesten önce gelirim sabah servisi için pişirmeye başlarım. Gün içerisinde menüye göre yemekleri pişiririm.”

Katılımcı 3: “Gün boyunca masları hazırlar, müşterileri güler yüzlü şekilde karşılarım.”

Katılımcı 4: “Sabah üstünde çalıştığım projeyi inecerler, şantiye ekibi ile görüşürüm. Gün içerisinde mühendislik çizimlerini güncellerim ve işlerin planlandığı şekilde gitmesini sağlamaya çalışırım.”

Katılımcı 5: “Sabahları ofiste çizim ve tasarım yapıyorum. Gün içerisinde ise müşteriler ile toplantılar yaparım.”

Katılımcı 6: “Gün boyu sahada malzeme kullanımı ve işçilik kalitesini denetlerim. Ekip arkadaşlarıma görev dağıtır, işlerin zamanında bitmesi için çalışırım.”

Araştırmacı: “Aile bireylerinin yönetimde olması hakkında ne düşünüyorsunuz?”

Katılımcı 1: “Aile içinde yönetim çoğu zaman zor olabiliyor.”

Katılımcı 2: “Bana göre karar almayı hızlandırdığı gibi yavaşlatabiliyor da.”

Katılımcı 3: “Aile işletmelerinin sıcak bir çalışma ortamı var ama kişisel meseleler iş ilişkisine karışınca gerginlikler başlıyor.”

Katılımcı 4: “Aile bireylerinin yönetimde olması hem iyi hem kötü diyebilirim. Hem güven veriyor ama aynı zamanda belli durumlarda profesyonellikten uzaklaştırıyor.”

Katılımcı 5: “Bence aile bireylerinin yönetimde olması iletişimi kolaylaştırabiliyor ancak fikir ayrılıkları bu durumu tersine çeviriyor.”

Katılımcı 6: “Ailenin yönetimde olması sorumluluk hissini artırabiliyor ama aynı zamanda aile ve iş ilişkileri karıştığı oluyor.”

Araştırmacı: “Aile işletmelerinde kaçınca kuşak aile temsilcisi bir arada bulunuyor?”

Katılımcı 1: “Bizim restorandı iki kuşak aynı anda işletiyor.”

Katılımcı 2: “İki kuşak”

Katılımcı 3: İki kuşak birlikte”

Katılımcı 4: “İki aile temsilcisi bir arada bulunuyor.”

Katılımcı 5: “Baba ve çocuk iki nesil.”

Katılımcı 6: Diğer iki arkadaşımın da dediği gibi baba, çocuk.”

Araştırmacı: “İşletmenizde kuşaklar arası görüş ayrılıkları ya da çatışmalar yaşanıyor mu? Kuşak arası çatışmalar baba-oğul veya amca-yeğen gibi durumlardan bahsediyoruz. Bu durumlar genellikle neyle ilgilidir?”

Katılımcı 1: “Evet zaman zaman baba-oğul arasında görüş ayrılıkları oluyor. Bunlar genellikle yönetim şekli ve harcamalar konusunda olur.”

Katılımcı 2: “Mesela işin nasıl yapılacağı konusunda tartışmaya sık sık girer. Özellikle çocuk kendi isteklerini ve yenilikleri babasına kabul ettirmeye çalıştıklarında

Katılımcı 3: “Evet tartıştıklarını daha önce şahit oldum bu kavganın nedeni ise işin nasıl yürüyeceği veya sorumluluk paylaşımıyla ilgiliydi.

Katılımcı 4: “Evet, inşaat sektöründe bu tarz çatışmalar oluyor. Bizde amca- yeğen arasında proje yönetimi ve iş planlanmasında bu tarz kavgalar çok çıkar.”

Katılımcı 5: “Kuşak çatışmaları genellikle iş yapış şekli ve teknolojinin kullanımı konusunda çıkıyor.”

Katılımcı 6: Amca-yeğen arasında bazen anlaşmazlıklar oluyor, özellikle işin nasıl yapılacağı veya işin takviminde.”

Araştırmacı: “Bu çatışmalar genellikle duygusal boyutta mı yoksa yönetsel boyutta mı sizleri etkiliyor?”

Katılımcı 1: Tabii ki hem duygusal hem de yönetsel etkileri oluyor. Ama bence daha çok yönetsel tarafı etkiliyor bizi çünkü işin düzeni, görev paylaşımı falan önemli. Duygusal kısım biraz da doğal, aile işi sonuçta.

Katılımcı 2: ““Duygusal olarak bazen gerilim oluyor ama esas olarak yönetsel sorunlar işleri aksatıyor. Kim ne yapacak, kararlar nasıl alınacak gibi konular ön planda.”

Katılımcı 3: “Tabii ki her ikisi de var ama bana göre çatışmalar daha çok yönetimsel boyutta etkiliyor. Çünkü işleyişteki belirsizlik, görev karmaşası performansı zorlaştırıyor.”

Katılımcı 4: “Bence de hem duygusal hem yönetimsel etkiler var ama yönetimsel sorunlar daha çok gündemde. Projelerde karar alma ve görev dağılımındaki sıkıntılar işleri zorlaştırıyor.”

Katılımcı 5: “Duygusal etkiler olabiliyor ama asıl sorun yönetimle ilgili oluyor. İş planlaması, iletişim eksikliği gibi şeyler işi daha çok etkiliyor.”

Katılımcı 6: “İkisinin de etkisi var ama yönetimsel sıkıntılar daha fazla hissediliyor. İşlerin zamanında ve düzenli yapılmasını engelliyor.”

Araştırmacı: “Bu görüş ayrılıklarının temelinde hangi değer, beklenti veya iletişim tarzı farkları olduğunu düşünüyorsunuz?”

Katılımcı 1: “Bence en büyük fark fikir ayrılıkları.”

Katılımcı 2: “Eski kuşak daha çok disiplin ve itaate önem veriyor, biz ise fikir alışverişine ve esnekliğe. Aynı konuya bakışımız farklı olunca çatışma kaçınılmaz oluyor.”

Katılımcı 3: “Beklenti farkı çok büyük.”

Katılımcı 4: “Değer çatışması var açıkçası. Genç kuşak ekip çalışmasına daha sıcak bakıyor, eski kuşak ise tek yönetim tarzı yürütmek istiyor.”

Katılımcı 5: “Bakış açıları farklı ama genç kuşağın yaratıcığa bakış açısı bile farklı diğer kuşağa göre daha çok risk alabiliyor.”

Katılımcı 6: “Evet buradaki tüm arkadaşlarımdan dediği şeyler etkiliyor. Ama bence en çok iletişim eksikliği.”

Araştırmacı: “Bu kuşak çatışmaları karar alma, görev paylaşımı veya günlük işleyiş üzerinde nasıl bir etki yaratıyor?”

Katılımcı 1: “Ben genelde kasada duruyorum ama menü değişiklikleri gibi şeylerde hiçbir fikrim alınmıyor. Patron ve oğlu farklı düşünüyor. Hangisine uyacağımız şaşırıyoruz oluyor. Kararsızlık işi gecikiyor.”

Katılımcı 2: “Mutfak yönetimi ile ben ilgileniyorum ama orada bile bu çatışmayı hissedebiliyorum. Baba bu iş ölçüyle yapılmaz, öncelik yemekler lezzetli olsun diyor

ama oğlu babasının tam tersini söylüyor. Bu ikilemde kalmak işimi yapmamı zorlaştırıyor.”

Katılımcı 3: “Yönetim kendi arasında anlaşılmayınca bize de yansıyor. Sabah geliyoruz, kimin ne yapacağı belli değil. Bir bakmışsın herkes bir şeylerle uğraşıyor ama ortada net bir plan yok.”

Katılımcı 4: “Valla projelerde sıkışıyoruz. Bir karar alıyoruz, sonra büyükler araya girip değiştirmek istiyor. O arada zaman kaybı oluyor, bazen aynı işi iki kere yapıyoruz.”

Katılımcı 5: “İş bölümünde karışıklık oluyor. Mesela biz plan yaptık diyoruz, sonra bir bakıyoruz eski kuşak başka bir şey düşünmüş. İletişim net olmayınca herkes kendi kafasına göre hareket ediyor.”

Katılımcı 6: “Bir işi yap diyorlar, sonra başka biri gelip 'onu öyle yapma' diyor. Kimin dediği geçerli belli değil. Haliyle işler yavaşlıyor, biz de arada kalıyoruz.”

Araştırmacı: “Bu etkiler işlerin gecikmesine veya hatalara yol açıyor mu? Örnek verebilir misiniz?”

Katılımcı 1: “Tabi ki oluyor, mesela geçen aylarda müşteriye kart kampanyası başlattık genç patronla ama babası bu durumu saçma buldu iptal etti. Böylece gelen müşterilere farklı bilgi vermek zorunda kaldık kasada tartışmalar çıktı. Bundan dolayı hata yanlış indirim uyguladım bir keresinde.”

Katılımcı 2: “Menüye genç yöneticinin isteği ile bir tatlı ekledik. Ama baba ‘o malzemeleri alamayız pahalı bunu değiştirin’ dedi. Tabağı hazırlamıştım garsona vermiştim ama o an da gelen talimatla bu tatlıyı çöpe atmak durumunda kaldık. Bu hem zaman hem de malzeme israfı.

Katılımcı 3: “Ben iki üç gün önce yaşadığım bir olayı anlatayım. İki patronun işime müdahale etmesi nedeniyle masaya yanlış sipariş götürdüm. Birisi ‘önce rezervasyon yapan masayla ilgilen’ dedi diğeri ise ‘önce kalabalık masa ile ilgilen’ dedi. Kafam karıştı. Müşteride haklı olarak beni şikâyet etti. O gün hem uyarı aldım hem de bahşiş alamadım.

Katılımcı 4: “Hesaplamaları bir uygulama üzerinden yapmam gerekiyordu, genç patron buna onay verdi çizimi yaptık ama amca geldi bu çizimi eski yöntem ile yapılması gerektiğini söyledi tekrardan eski çizim ile yaptık. Bu durum hem zaman kaybettirdi hem de ekstra maliyet çıkarttı.”

Katılımcı 5: “Bir projede dış cephe tasarımını yeniledim, onay aldım. Ama baba tarafı 'bu bina bizim imzamız, değiştiremezsin' deyip onay geri çekildi. Ustalar malzemeleri

sipariş etmişti bile. Değişimden dolayı ekstra para ve işçilik gitti. Gecikme yaşandı tabii."

Katılımcı 6: "İki hafta önce çatıyı yapmaya başladık, genç patron 'kiremit' dedi, sonra babası geldi 'sac çatı yapacaksınız' dedi. Kiremit almıştık, iade etmediler. Üç gün iş durdu. Ekip boş boş bekledi. Hata da oldu, çünkü her değişiklikte işçilik riske giriyor."

Araştırmacı: "Çatışmaların iş yükü ve sorumluluk dağılımına yansması nasıl oluyor?"

Katılımcı 1: "İş yükü bence hep bizim gibi çalışanlara kalıyor. Aile üyeleri kendi aralarında anlaşılmayınca sorumluluklar da havada kalıyor. Mesela temizlikten kim sorumlu belli değil. 'Sen ilgileniver' diyorlar hep. Herkes işi birbirine atınca ben iki iş yapmış oluyorum."

Katılımcı 2: "Mutfakta sorumluluk dağılımı bazen patronun ruh haline göre değişiyor. Genç olan 'ekibe güvenelim' diyor, babası 'her şey senin sorumluluğunda' diyor. Bir gün bulaşıkla bile ben ilgileniyorum, ertesi gün menü planlamasıyla. Netlik olmayınca yük artıyor."

Katılımcı 3: "Bizim ekipte bazen servis bölgesi bile net olmuyor. Baba müdahale ediyor 'şu masaya sen bak', oğlu geliyor 'hayır o diğer garsonun' diyor. Karmaşa olunca kimin nerede olduğu belli değil. Bu da bazılarına fazla, bazılarına az iş yükü demek."

Katılımcı 4: "Yönetim çatışınca sorumluluklar dağılmıyor, tam tersi birikiyor. Çünkü kimse karar vermeyince sorumluluk bana kalıyor."

Katılımcı 5: "Bazı projelerde yetkim var gibi gözüküyor ama patronlar devreye girince bu yetkim kalkıyor. Sorumluluk veriyor ama sonrasında her şeye karışıyor. Bu da bende hem duygusal hem de yetki karmaşası bir bıkkınlık yaratıyor."

Katılımcı 6: "Vallahi herkes sürekli birbirine iş buyurma peşinde, iş dağılımı bozuyor bu tarz gerginliklerde. 4 kişiyle yapmamız gereken işi 2 kişi ile yapıyoruz çünkü kimin ne iş yapacağı belli değil."

Araştırmacı: "Çatışma sırasında sizin konumunuz ya da görevleriniz nasıl etkileniyor? Belirsizlik ve kararsızlık yaşıyor musunuz?"

Katılımcı 1: "Kesinlikle etkileniyor. Benim işe alınma sebebim kasada durmak ama garson eksiği olunca ya da serviste bir yoğunluk yaşanınca servise de bakıyorum. Çünkü büyük yönetici herkesin her işi yapabilmesini istiyor ama diğer küçük yönetici

herkesin kendi işini yapmasını istiyor. İkisi kavga ediyor ama belirsizliği ben yaşıyorum. Geçenlerde bunundan dolayı yanlış hesap yaptım.”

Katılımcı 2: “Görevim mutfak ile ilgilenmek ama bazen çok kararsızlık içerisinde kalıyorum. Ne uygulayacağım belli ne de bir şeyleri değiştirmeye yetkim var. Bir karar alsam arkasında duramıyorum ve görevim sürekli sallantıda gibi hissediyorum.”

Katılımcı 3: “Ben çatışma ortamında kimseye karışmıyorum ama sonra işler karışınca suç yine bizim oluyor. Bu belirsizlik beni çok yoruyor. Kimi dinleyeceğim belli değil, yanlış yapmaktan korkuyorum.”

Katılımcı 4: “Ben sadece teknik işimi yapmak istiyorum ama sanki iki yönetici arasında haber taşıyan birisi olmuşum gibi hissediyorum. Proje onaylanıyor ama sonraki bir yerlerinde bir düzeltmeye gidiyor. İkilemler yüzünden projelerin teslim tarihleri uzuyor.”

Katılımcı 5: “Proje üstündeki tasarımlarımı sunuyorum ama ya hiç kabul edilmiyor ya da onaylandıktan sonra düzletilmeye gidiyor. Benim yaratıcığımım engelleniyor gibi hissediyorum kararsızlık beni tedirgin ediyor ve kendi özgüvenim azalıyor.”

Katılımcı 6: “Çatışma olduğu zaman biz işimizin başında kalıyoruz ama hangi kararı uyulacağımız belli değil.”

Araştırmacı: “Size aynı konuda farklı yönlendirmeler yapıyor mu? Bu durum sizi nasıl etkiliyor?”

Katılımcı 1: “Evet sık sık bu durumla karşılaşıyorum. Aynı gün içerisinde aynı konuda farklı emirler alıyorum ve hangisini uygulayacağımı bilemiyorum.”

Katılımcı 2: “baba- çocuk arasındaki istekler ve talimatlar uyuşmuyor. İkisine de uyum sağlayabilmek için ok fazla emek harcıyorum. Emeğim ve zamanım çöpe gidiyor.”

Katılımcı 3: “İşimi yapma şeklimle alakalı iki farklı emir alıyorum. Bu da aynı şeyi iki defa yapmam gerektiğini anlamına geliyor. Bu kafa karışıklığı servis hızımı etkiliyor, müşteri memnuniyetini düşüyor.”

Katılımcı 4: “Bir proje dosyasına göre çalışıyorum, genç patron 'bu plana göre ilerle' dedi. Ertesi gün babası çizimi değiştirip bana sessizce başka bir plan verdi. Şantiyede hangisini uygulasam bilemedim. Sonra ikisi de bana kızdı. Bu çelişkiler yüzünden kendimi hep suçlu hissediyorum.”

Katılımcı 5: “Tasarım sürecinde genç patron yenilikçi fikirleri destekliyor. Babası ise 'biz yıllardır böyle yapıyoruz' deyip o çizimleri çöpe atıyor. Bu durum sadece yaratıcılığımı değil, profesyonel motivasyonumu da zedeliyor.”

Katılımcı 6: “Ben ustayım ama hangi patronu dinleyeceğimi kestiremiyorum. Biri 'tuğlayı yatay döşe' diyor, diğeri ertesi gün 'dikey istemiştik' diyor. Aynı duvarı iki kere yapınca hem zaman boşa gidiyor hem emeğim. Bazen bilerek fazla konuşmamaya çalışıyorum çünkü ne desem birine ters düşüyor.”

Araştırmacı: “Bu tür yönetsel sorunlar görevlerinizi zamanında ve eksiksiz yerine getirme konusunda sizi nasıl etkiliyor? Yönetsel sorunları açmak gerekirse karar alma, yetki ve görev paylaşımı, bilgi paylaşımının sınırlı olması ve iletişim eksikliğidir.”

Katılımcı 1: “Görevimi zamanında yapmamı zorlaştırıyor. Mesela kampanyalarla ilgili bana geç bilgi geliyor. Müşteri bana soruyor ama haberim yok. Yetkim yok ve karar alma sürecinde dahil değilim ama hatalar hep bana kalıyor.”

Katılımcı 2: “Malzeme siparişi gibi şeyleri zamanında yapamıyorum. Alımlar için onay bekliyorum ama bu onayı beklerken çalışmak bizi yavaşlatıyor.”

Katılımcı 3: “Beni en çok etkileyen iletişim eksikliği. Masaya ne sipariş verileceği, hangi menünün aktif olduğu, hangi promosyonun iptal edildiği son anda söyleniyor. Bu da servis süresini uzatıyor.”

Katılımcı 4: “Projeyi zamanında ateşlim etmem için net kararlar ve yetki lazım. Ama aile içindeki iletişim eksikliği veya çekişmeler yüzünden ne yapılacağı belirsiz kalıyor. E bu gecikmelerden kaynaklı proje teslim süresi ya geçiyor yada yetiştirebilmek için çok daha yoğun şekilde çalışıyoruz.”

Katılımcı 5: “Tasarımla ilgili bir karar aldığımızda yetkili kim tam belli olmadığı için süreç hep aksıyor. Bu da teslim süresini uzatıyor, bazen eksik ya da yarım yamalak teslim ediliyor.”

Katılımcı 6: “İşin nasıl yapılacağına dair gelen talimat sürekli değişiyor. Bu benim görevimi zamanında ve düzgün yapmamı engelliyor. Bence bunun nedeni diğer katılımcılarında bahsettiği gibi yöneticiler arasında iletişim eksik ve plan yok.”

Araştırmacı: “İş tanımlarınızdaki görevleri yapmanızda aksaklık yaratıyor mu?”

Katılımcı 1: “Benim görevim kasa işlemlerini yapmak ama bazen garsonluk yapıyorum. Kasaya geç kaldığımda işler aksıyor. Çünkü görevler belirsiz.”

Katılımcı 2: “Normalde mutfakla ilgili kararları benim vermem gerekiyor ama karar vereceğim her şeye karışılıyor.”

Katılımcı 3: “Normalde benim görevim müşterilere hizmet etmek ve onları memnun etmek. Sürekli değişen kararları uygulamaya çalışırken görevler karışıyor veya kendi işine yetişemiyorum. İşler aksıyor.”

Katılımcı 4: “Benim projeyi teknik olarak yapmam gerekiyor ama sürekli yönetimdeki çelişkiler ve kararsızlıklar benim iş tanımlarının dışına çıkmama fazladan sorumluluk almama neden oluyor.”

Katılımcı 5: “Benim görevim tasarlamak. Ama her tasarımın aile içi onay sürecinde takılması motivasyonumu düşürüyor. Yetkili gibi gösteriliyorum ama kararlar başka yerden çıkıyor. Yani kendi görevimi yapamıyorum çünkü hep biri araya giriyor, değiştiriyor ya da durduruyor.”

Katılımcı 6: “Bu çelişkiler işimi yanlış yapmama neden oluyor. İşim uzadıkça moralim düşüyor bu işi tekrar yapmak istemiyorum.”

Araştırmacı: “İş tanımınız dışında kalan gönüllü katkılar (başkalarına yardım, sorun çözme, esneklik gösterme gibi) konusunda istediğiniz veya davranışlarınız değişiyor mu?”

Katılımcı 1: “Evet değişiyor. Eskiden biri yoğun olunca hemen yardı etmeye çalışır, kendi isteğim ile servise destek olurdum. Ama artık bu sorumlulukta benim görev tanımlarıma giriyor gibi davranışlar sergileniyor ve artık bunu gönüllü olarak yapmıyorum çünkü kendi işimi yapmıyorum.”

Katılımcı 2: “Mutfakta ekip olarak çalışmayı çok severim ama çatışmalar arttıkça kimse kimseye güvenmez oldu. Herkes birbirini korumaya çalışıyor. Bu yüzden artık sadece kendi işimi yapıyorum başkasının işine yardımcı olmuyorum.”

Katılımcı 3: “Önceden işe ilk başladığımda çok hevesliydim. Hatta boş zamanlarımda mutfaka gider yardım ederdim. Artık o kadar karışık ve gergin bir ortam var ki birilerine yardım etmeye çekinir oldum çünkü kimsenin sabrı kalmamış sanki işine burumu soktum gibi algılanmaya başladı.”

Katılımcı 4: “Normalde gönüllü olarak proje dışındaki şeylere de yardımcı oluyordum, ekip arkadaşlarımla işlerini hafifletmek için uğraşırdım. Ama bu çatışmalardan iyi niyetli çabam yanlış anlaşıyor bende artık bu tarz gönüllülük işlerine karışmıyorum.”

Katılımcı 5: “Proje dışında sunumlara, müşteri iletişimine destek olurdum ama artık hiçbir şeye karışmak istemiyorum. Çünkü aile içindeki güç savaşı o kadar görünür ki,

kimin tarafında gibi görünsem öbür taraftan negatif tepki geliyor. Bende diğer arkadaşlarım gibi isteyerek gönüllü katılımda bulunmuyorum.”

Katılımcı 6: “Bu çatışma ortamı konuştuğumuz konulardan dolayı beni eski yardımsever halimden uzlaştırdı.”

Araştırmacı: “Gönüllü katkı verme davranışınız işletme ortamı iyiiken nasıl, çatışma dönemi içerisindeyken nasıl oluyor?”

Katılımcı 1: “Ortam iyiiken gerginlik yokken herkese yardım etmekten çekinmem ama bu çatışma ortamında sadece kendi işimi yapıyorum. Fazlasını da yapmak içimden gelmiyor zaten.”

Katılımcı 2: “İşletme huzurluyken ben mutfakta neredeyse mentor gibi davranırım. Yeni gelen elemanlara tarifleri gösteririm, eksikleri kapatırım. Ama ortam gerilince, özellikle iki kuşak arasında soğuk savaş varken, kimse kimseye güvenemiyor.”

Katılımcı 3: “Çalıştığımız ortam sakin ve pozitif olduğunda kendi işlerim erkenden bitiyor ve başkalarına yardım etmekten çekinmiyorum bu durum hoşuma bile gidiyor. Ama çatışma ortamında bu terse dönüyor.”

Katılımcı 4: “Proje düzgün ilerlediğinde, ben sadece mühendis değil bir çeşit takım lideri gibi çalışırım. Ekipte kimin neye ihtiyacı varsa destek olurum. Çıkan sorunları çözmek için fikir üretirim ama huzursuzluklar bunun önüne geçiyor.”

Katılımcı 5: “Arkadaşlarımın da dediği gibi işler düzgün ilerlerken fazladan zaman harcamaktan çekinmem çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum, sorunlarını çözmeye uğraşırım. Ama çatışma döneminde çelişkiler kararsızlıklar insanı bitiyor moralini bozuyor.”

Katılımcı 6: “İş barış içinde gidiyorsa her şeye el atarım. Malzeme taşı, ekiple plan yap, ne gerekiyorsa. Ama aile birbirine girdi mi herkes susar. Ben de geri çekilirim. İşte o zaman da 'yeter ki sorunsuz günü tamamlayayım' moduna geçiyorum.”

Araştırmacı: “Yönetimsel çatışmaların olduğu dönemlerde ekip içi dayanışma, iş birliği ve motivasyon nasıl etkileniyor?”

Katılımcı 1: “Valla ne zaman bir çatışma ortamı olsa herkes içine kapanıyor. Kimse kimsenin işine karışmıyor yardım etmiyor. Normal zamanda aslında iyi anlaşıyoruz ama çatışma döneminde herkes kendi derdinde.”

Katılımcı 2: “Mutfak takım işidir ama böyle bir ortamda herkes gergin. Bi laf söylüyorsun yanlış anlaşıyor. Motivasyon zaten böyle bir ortamda olma ihtimali yok.”

Katılımcı 3: “Çatışma olan bir ortamda bütün düzen bozuluyor. Garsın garsona bile yardım etmiyor.”

Katılımcı 4: “Eskiden proje toplantılarında fikir alışverişi yapardık ama şimdi herkes fikir belirlemek istemiyor.”

Katılımcı 5: “O kavga dönemlerinde içimden kendi işimi bile gelmek gelmiyor nasıl başkalarına yardımcı olayım ya da nasıl motivasyonum yüksek olsun.”

Katılımcı 6: “Yönetimden kaynaklı gerginlik oluşunca kimsede ekip dayanışması veya moral kalmıyor herkes gibi işimi yapayım evime gideyim düşüncesi beliriyor.”

Araştırmacı: Birlikte çalışmanız gereken konularda kuşak çatışmalarından kaynaklı iletişim sorunları yaşandığında bu durum sizin iş yapma şeklinizi ve gönüllü katkılarınızı nasıl etkiliyor nasıl etkiliyor?

Katılımcı 1: “İletişim koptuğunda işle alakalı bilgi alamıyorsun ve yanlış anlaşılmalara başlıyorsun. Gönüllü katkı böyle bir ortamda fazla olmuyor sadece işimi yapıp gitmek istiyorum.”

Katılımcı 2: “Az öncede dediğim gibi mutfak işi ekip işidir. Ama patronların aralarındaki huzursuzluk ister istemez bizi de etkiliyor. Artık mutfakta her şey en iyisi olsun diye ekstra çaba harcamıyorum.”

Katılımcı 3: “Sadece işimi yapmaya çalışıyorum. Artık öyle gönüllü olaylarla ilgilenmiyorum. Bence baba-çocuk arasındaki ilişkilerin bize yansması yanlış. Bu gerginlikten kaynaklı iletişim eksikliği çözülmesi gerekiyor.”

Katılımcı 4: “Proje ekip işi ama iletişim bozuldu mu hepimiz bireysel çalışmaya geçiyoruz. Ekip içinde fikir alışverişi olmayanınca yapılan işte verimli olmuyor. Gönüllü olarak eskisi gibi destek vermiyorum.”

Katılımcı 5: “İletişim yoksa, ben de tasarımı yapar, çizer, bırakırım. Eskiden projeyi daha iyi hale getirmek için uğraşırdım ama şimdi ne katkı versem sanki karşı taraf savunmaya geçiyor. İş şeklim de değişti; daha mesafeli, daha temkinli. Gönüllü katkı? Maalesef o motivasyon kalmadı.”

Katılımcı 6: “Biz sahada birlikçe çalışmazsak bu işler asla yürümez. Ama iletişim olmadığında herkes kör gibi çalışır. Eskiden birilerine yardım etmek sürekli etrafta koşuştururdum şimdi ise üstüme sorumluluk almaktan çekinir oldum.”

Araştırmacı: “Bu işletmeye karşı duygusal bir bağlılık hissediyor musunuz? Sizi burada tutan şey nedir?”

Katılımcı 1: “Duygusal bağlılık mı.. İlk zamanlarda ki kadar yoğun şekilde hissetmesem de alışkanlıktan dolayı mı yoksa ekip arkadaşlarıma olan sevgimden dolayı mı burayı seviyorum emin değilim.”

Katılımcı 2: “Beni burada tutan şey ekip arkadaşlarım aslında işimi gerçekten çok seviyordum. Burasını kendi mutfağım gibi hissederdim.”

Katılımcı 3: “Aslında bu işletmeyi sevmiştim, çünkü ilk işe alındığımda bana sahip çıkmışlardı. Ama şimdi... ne bileyim, ortam çok değişti. Kavgalar, gerilimler hepsi var. Hala burada olmamın sebebi buraya alışmam ve müşterileriyle kurduğumuz iletişim.

Katılımcı 4: “Şahsı olarak kimseyle bir problemim yok. Diğer arkadaşlarımdan da dediği gibi hepimiz aslında işimizi severek başladık bu göreve. Çizdiğim projelerin dünya da bir yer edinmeleri hoşuma gidiyor. Ama artık emeği değerli gördüklerine inanmıyorum.”

Katılımcı 5: “Evet duygusal bağım vardı, yalan yok. Kendimi burada geliştirme fırsatı buldum. Bu çatışma türleri, benim emeklerimi boşa harcıyor. Açıkçası bu beni üzüyor. Beni burada tutan şey ne sektördeki belirsizlik ne de buradaki birkaç iyi insan. Yoksa buradan çoktan gitmiş olurum.”

Katılımcı 6: “Eskiden yaptığım her binadan gurur duyardım. İşte burada benim de emeğim var diye düşünürdüm. Şimdi ise o duygu tamamen bitmedi ama azaldı. Kavgalardan yılsak ta ben bu işletmeye emeğimi ve zamanımı verdim. İçimde bir yerlerde hala bir bağlılık var, kolay kolay kopulmuyor.”

Araştırmacı: “Bu işletmede yaptığınız işten memnun musunuz? Görevlerinizi yerine getiriyor olmaktan mutluluk hissediyor musunuz? Burada görev yapıyor olmak size nasıl hissettiriyor?”

Katılımcı 1: “İşimde memnun muyum? Yani kasa işini kolay görüyorlar genellikle, ama sorumlulukları çok fazla büyük. Doğru yapınca mutlu oluyorum. Fakat bu sorunlar yüzünden hevesim kaçıyor.”

Katılımcı 2: “Yemek yapmayı çok seviyorum. Mutfakta olmak beni rahat hissetmiyor. Ama işin kendisinden aldığım keyif ile işletmedeki huzursuzluk çakışıyor. Mutfak benim alanım ama yine üstteki karışıklık için biziz canımız sıkıyor.

Katılımcı 3: “İnsanlarla iletişim kurmayı seviyorum, güzel bir servis sonrası teşekkür almak beni mutlu ediyor. Ama ortam gerginse bu motivasyon kalmıyor. ‘İyi ki buradayım’ hissi bazen var, bazen hiç yok. Günü gününe tutmuyor.”

Katılımcı 4: “Teknik olarak sevdiğim bir iş yapıyorum. Üretiyor olmak güzel bir şey. Ama çatışmalar işin önüne geçince o tatmin hissi kalmıyor. Eskiden çizim bittiğinde gururlanırdım, şimdi sadece 'hadi bitsin de kurtulayım' kafasındayım.”

Katılımcı 5: Tasarım yapmayı güzel bir şeyler ortaya çıkardığını görerek mutlu oluyorum ama vermiş olduğum fikirleri gün içerisinde, sanki ben yokmuşum gibi davranılıyor.”

Katılımcı 6: “İşimi yapmayı severim. Emeği kendim görmek güzel bir şey. Ama her işe karışılması ve gün içerisindeki belirsizlik insanı çok yoruyor. Bir insanı aslından iş yıpratmaz çalıştığı ortam zedeler. Ve yüzden bazen sadece görevimi yapıp çıkıyorum.”

Araştırmacı: “İşletme ile duygusal bağınızı etkileyen en önemli faktörler nelerdir?”

Katılımcı 1: “Valla beni etkileyen en büyük şey, değer görmek. Bir teşekkür, bir ‘eline sağlık’ duymak bile bağlılık yaratıyor. Ama sürekli göz ardı edilince insan ister istemez kopuyor. Bi’ de yönetimdeki karışıklık, bağlı kalmak istesen de uzaklaştırıyor.”

Katılımcı 2: “Benim için önemli olan saygı. Yeteneğine, emeğime saygı duyulursa ister istemez bağlanıyorum. Ama fikirlerimin hiçe sayıldığı zamanlarda çalışmak içimden gelmiyor. Bence bağlılığı en çok azaltan da bu oluyor.”

Katılımcı 3: “İnsan gibi davranılmak yani bir sorun çıktığında arkamda duruluyorsa, iyi günde veya kötü günde yanımda olduklarını hissetmem duygusal bağdan kaynaklıdır.”

Katılımcı 4: “Benim için en önemli şey netlik ve iletişim. Eğer bana güveniliyorsa, arkamda duruluyorsa, o zaman ben de o yere duygusal bağ hissediyorum. Ama kararlar sürekli değişip duruyorsa, güven de bağ da zamanla yok oluyor.”

Katılımcı 5: “Emeğin karşılığını almak. Hem maddi olarak hem de manevi olarak. Bir proje uğruna gece gündüz çalışıyorsun, ama bir cümleyle yok oluyorsun. Bu insanı kırıyor. Takdir gören yerle ister istemez bağ kurarsın zaten.”

Katılımcı 6: “Benim için tek şey var: saygı. Yılların ustasıyım, biri gelsin ‘eline sağlık usta’ desin, yeter. Ama küçümsenmek, yok sayılmak... O zaman bağlılık değil, kırgınlık başlıyor. Saygı varsa insan o yeri sahipleniyor.”

Araştırmacı: “Yönetimsel sorular yaşandığında, bu bağlılık sizi sakinleştirip koruyucu mu oluyor yani moral ve sabır mı sağlıyor yoksa sizi daha çok baskı altında mı bırakıyor?”

Katılımcı 1: “Evet, bazı şeyler zorlaştığında bu yere olan bağlılığım beni genellikle sakinleştiriyor. Moral bulduğum anlar oluyor çünkü ben buraya emek verdim.”

Katılımcı 2: “Genelde sahiplenme duygusu beni ayakta tutuyor. Zor şartlar bu duyguyu baskıladığı zamanlarda oluyor. Ama kolay kolay pes etmek istemiyorum sonuçta burası benim mutfağım.”

Katılımcı 3: “Bence insanın içi daraldığında bile burayı sevebiliyorum demesi önemli. Peki ben burayı seviyor muyum? Aslında kötü şeylere rağmen buraya kendimi hala işe ve işletmeye ait hissettiğim oluyor. Evet bazen baskılıyor olabilir ama bu zorluklara dayanabilmem duygusal bağım sayesinde.”

Katılımcı 4: “Aslında bu duygusal bağ yüzünden hala buradayım. Yoksa bu çatışmalara, gerginliklere bir dakika bile katlanmazdım.”

Katılımcı 5: “Beni yoran anlar oluyor ama motivasyonumun tam düşmemesi işletmeye duyduğum bağlılıktan dolayıdır.”

Katılımcı 6: “Ben buradan yıllardır ekmek yiyorum. Evimi yıllardır buradan geçiniyorum. Ben evimi bu işletmeye ile, işletmede benim emeklerimle büyüdüm. Bunları düşününce sabır veriyor.”

Araştırmacı: “Bu durum iş yerindeki davranışlarınızı ve tutumunuzu nasıl değiştiriyor?”

Katılımcı 1: “Buraya karşı hala bağlılık hissettiğim için, sorun çıksa da hemen sesimi yükseltmek istemem. ‘boş ver, sen işini düzgün yap’ derim kendi kendime. Bu bağlılık normalde işten çıkmama sebep olacak konularda daha sabırlı yaklaşmaya yöneltiyor.”

Katılımcı 2: “Bu mutfakta yıllardır çalıştım. Artık alıştım burada ve mutfağımdaya çalışanlara alıştım. Yönetimde çıkan kargaşalara dayanıp elimden geleni yapmaya çalışıyorum.”

Katılımcı 3: “Zor zamanlarımda iş buldum bana sahip çıktılar. Bu yüzden işletmeye olan bağım işimi düzgün yapmama sebep oluyor. Açıkça bu tartışmalar beni üzüyor ama yine de güler yüzlü davranmaya çalışıyorum.”

Katılımcı 4: “Bazen sıkılsam da daha yapıcı olmaya çalışıyorum. Belki bazı şeylere sessiz kalıyorum ama bu tamamen köşeye çekilmek değil, daha çok ortamı koruma çabası.”

Katılımcı 5: “Duygusal olarak kopamadığım için her kriz anında ‘ya sabır’ deyip bir şekilde ayakta durmaya çalışıyorum. Bu bağlılık sayesinde hâlâ işime özen gösteriyorum.”

Katılımcı 6: “Bazen içten içe kızıyorum. İşler kötüye gitse de ben işimden ödün vermemeye çalışıyorum. Sonuçta bu işletmenin iyiliğini isterim.”

Araştırmacı: “Duygusal bağlılık, görevlerinize ya da işletmeye katkı sunma biçiminizi olumlu veya olumsuz nasıl etkiliyor?”

Katılımcı 1: “Bu çatışmalardan dolayı bazen enerjim düşüyor ve isteğim kırılıyor ama duygusal bağlılığım beni motive edip çalışmaya devam etmemi sağlıyor.”

Katılımcı 2: “Ben mutfağıma emek verdim görevlerimi özenle yapmaya çalışıyorum. Bu bağlılık yüzünden fazla sorumluluk almaya devam ediyorum bu iyi mi kötü mü bilmiyorum ama beni yoruyor.”

Katılımcı 3: “İşi sahiplendiğim için misafirlere iyi davranmak, sorunları çözmek benim için görevden çok bir sorumluluk gibi. Ama zaman zaman karşılık göremeyince içimden gelmiyor.”

Katılımcı 4: “Normalde işletmeye olan sevgim teknik işlere istekli bir şekilde bakmama neden oluyordu ama aynı zamanda fazladan iş yükü bindiriyordu. Bu bağlılığı artık istemiyorum.”

Katılımcı 5: “Ben bağlıyken yaratıcıyım. İşimi seviyorsam üretkenliğim artıyor, yeni fikirler sunuyorum ama bağlılığım azaldığı zaman katkı sunmak içimden gelmiyor. Bağlılık varsa verimim artıyor, yoksa sıradanlaşıyorum.”

Katılımcı 6: “Eğer içimden geliyorsa, en küçük detaya bile dikkat ederim. Ama o bağ zedelenirse ‘yap da bitsin’ kafasına giriyorum. Yani bağlılık varsa katkım da kaliteli oluyor.”

Araştırmacı: “Kuşaklar arası uyum sağlanabildiğinde ya da çatışmalar azaldığında görev performansınız ve işletmeye katkı verme isteğinizde fark oluyor mu?”

Katılımcı 1: “Evet, fark oluyor. Rahat bir ortamda daha iyi çalışabiliyorum. Hata yapma riskim düşüyor. Aynı zamanda bir şeyler katma isteğimde artıyor.”

Katılımcı 2: “Mutfak huzurluysa, ekip uyumlu, yöneticiler netse işimi daha farklı yapıyorum. Sunumu daha iyi yapıyorum mesela ya da yeni tarifleri menüye katmak istiyorum.”

Katılımcı 3: Kavga veya işime karışan birileri yoksa ben zaten işimi en iyi şekilde yapıyorum üstüne işim olmayan şeylerde koşturuyorum.”

Katılımcı 4: Aslın da işletmedeki tek sorun bu çatışmalar. Bu sorunlar olmasa ekipçe işletmemizden memnunuz ve mutluyuz. Burada çalışmakta hoşumuza gider. Ama bu sorunlar olayı tamamen değiştiriyor.”

Katılımcı 5: “Yaratıcılığım artıyor, detaylara daha çok kafa yoruyorum. Ortam iyi olduğunda ‘nasıl daha iyi katkı sağlarım’ diye düşünmeye başlıyorum.”

Katılımcı 6: “Valla işler düzgün yürüyor, kimse kimseye karışmıyorsa ben de gönlümle çalışıyorum. Bi’ şey düz değilse düzeltiyorum, ekstra çaba gösteriyorum. Kavga gürültü yoksa katkı da performans da kendiliğinden artıyor zaten.”

Araştırmacı: “Sorularım burada bitmiş bulunmaktadır. Gönüllü katılımlarınız için çok teşekkür ederim.”