



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Serdar ARSLAN

AİLE İŞLETMELERİNDE VEKİL HARÇLIK İLİŞKİLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR
ARAŞTIRMA

İşletme Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2021



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Serdar ARSLAN

AİLE İŞLETMELERİNDE VEKİL HARÇLIK İLİŞKİLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR
ARAŞTIRMA

Danışman

Prof. Dr. A. Ferda ERDEM

İşletme Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2021

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Serdar ARSLAN 'ın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Janset AYTEMUR (imza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. A. Ferda ERDEM (imza)

Üye : Dr. Öğretim Üyesi Miraç Savaş TURHAN (imza)

Üye : Dr. Öğretim Üyesi Ece ÖMÜRİŞ (imza)

Üye : Dr. Öğretim Üyesi Onur DİRLİK (imza)

Tez Başlığı:

“AİLE İŞLETMELERİNDE VEKİLGİLİK İLİŞKİLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA”

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

Tez Savunma Tarihi : 29/06/2021

Mezuniyet Tarihi : 29/07/2021

Prof. Dr. Suat KOLUKIRIK
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum “Aile İşletmelerinde Vekilharçlık İlişkileri Üzerine Nitel Bir Araştırma” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerkere uygun bir biçimde tarafımca yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

(İmza)

Serdar ARSLAN





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



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-SOYADI	Serdar ARSLAN
Öğrenci Numarası	20165213003
Enstitü Ana Bilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı
Programı	Doktora
Programın Türü	() Tezli Yüksek Lisans (x) Doktora
Danışmanının Unvanı, Adı-SOYADI	Prof. Dr. A. Ferda ERDEM
Tez Başlığı	Aile İşletmelerinde Vekilharçlık İlişkileri Üzerine Nitel Bir Araştırma
Turnitin Ödev Numarası	1602380687

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam **124** sayfalık kısmına ilişkin olarak, **20/07/2021** tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % ...1...

alıntılar dahil % ...1 'dir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(x) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

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

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

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

Gerekçe:

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

20/07/2021

(imzası)

Prof. Dr. A. Ferda ERDEM

İ Ç İ N D E K İ L E R

ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLolar LİSTESİ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
ÖNSÖZ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

VEKİL HARÇLIK KURAMI ve VEKİL HARÇLIK İLİŞKİSİ

1.1. Vekilharcın ve Vekilharçlığın Tanımı	4
1.2. Vekilharçlık Kuramının Ortaya Çıkışı	5
1.2.1. Vekâlet Kuramı ve Vekâlet İlişkisi	5
1.2.1.1. Vekâlet Maliyetleri	10
1.2.2. Vekâlet Kuramına Getirilen Eleştiriler	12
1.2.3. Vekilharçlık Kuramı ve Temel Varsayımları	18
1.3. Vekilharçlık İlişkisi ve Temel Dinamikleri	20
1.3.1. Güven İlişkisi	20
1.3.2. Zaman Yönelimi	23
1.3.3. Değişkenlik	24
1.4. Vekilharçlık İlişisini Açıklayan Faktörler	26
1.4.1. Psikolojik Faktörler	26
1.4.1.1. Motivasyon	27
1.4.1.2. Özdeşleşme	28
1.4.1.3. Bağlılık	29
1.4.1.4. Güç Kullanımı	30
1.4.2. Durumsal Faktörler	32
1.4.2.1. Yönetim Zihniyeti	32
1.4.2.2. Kültür	35
1.4.2.2.1. Bireycilik- Çoğulculuk	35
1.4.2.2.2. Güç mesafesi ve Paternalizm	37

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ BAĞLAMINDA VEKÂLET ve VEKİL HARÇLIK İLİŞKİLERİ

2.1. Aile İşletmelerinde İlişkileri Belirleyen Unsurlar	41
2.2. Aile İşletmelerinde İlişkilerin Vekâlet ve Vekilharçlık Yaklaşımlarıyla İncelenmesi	44
2.2.1. Vekâlet Yaklaşımı	45
2.2.2. Vekilharçlık Yaklaşımı	47
2.3. Türkiye’deki Aile İşletmeleri Yazınına Dair Bir Değerlendirme	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE VEKİL HARÇLIK İLİŞKİLERİNE İLİŞKİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Tasarımı ve Yöntemi	54
3.2. Araştırma Alanı ve Çalışma Grubu	56
3.3. Veri Geliştirme	60
3.4. Veri Analizi	62
3.5. Güvenirlilik ve Geçerlik	65
3.6. Bulgular	66
3.6.1. Aile Üyelerinin Algılamalarına Göre Vekilharcın Özellikleri	68
3.6.1.1. Vekilharca Güven	68
3.6.1.1.1. İşletmeye Özgü Yetkinlik	68
3.6.1.1.2. Kişisel Güvenirlilik	70
3.6.1.1.3. Vefakârlık	71
3.6.1.2. Özdeşleşme	72
3.6.1.2.1. Örgütsel Hafıza	73
3.6.1.2.2. Aileye Hizmet	74
3.6.1.2.3. Sahiplenme	75
3.6.1.2.4. Aracılık	77
3.6.2. Vekilharçların Algılamalarına Göre Vekilharç Özellikleri	78
3.6.2.1. Erdemlilik	78
3.6.2.1.1. Dürüstlük	79
3.6.2.1.2. Kanaatkârlık	80
3.6.2.1.3. Fedakârlık	81
3.6.2.2. Sahiplenme	83

3.6.2.2.1. Koruma.....	83
3.6.2.2.2. Duygusal Bağlılık.....	84
3.6.2.2.3. Saygınlık.....	86
3.6.3. Aile Üyeleri ve Vekilharçların Algılamalarına Göre Vekilharçlık İlişkisinin Boyutları.....	87
3.6.3.1. Uzun Dönemlik	87
3.6.3.1.1. Tanışıklığın Süresi.....	87
3.6.3.1.2. Aileden gibi Görülmek.....	89
3.6.3.2. Paternalizm.....	92
3.6.3.2.1. Güç Mesafesi.....	93
3.6.3.2.2. Hamilik.....	95
3.6.3.2.3. Sadakat	97
3.6.3.3. Karşılıklılık.....	99
3.6.3.3.1. Karşılıklı Destek.....	100
3.6.3.3.2. Karşılıklı Anlayış	102
3.6.4. İlişkinin Tanıklarının Yorumları	103
3.7. Bulguların Değerlendirilmesi ve Tartışma	108
SONUÇ	120
KAYNAKÇA.....	124
EK 1- GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU.....	159
EK 2- YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMLARI.....	160
EK 3- ALT TEMALARA DAİR KATILIMCI İFADELERİ	161
ÖZGEÇMİŞ	169

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Asil-Vekilharç Seçim Modeli.....	23
Şekil 3.1 Nitel Araştırmanın Tümevarımsal Aşamaları	55
Şekil 3.2 Nitel Araştırmalarda Veri Analizi Aşamaları.....	63
Şekil 3.3 Örnek Kodlama ve Temalara Ulaşma Süreci	64



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1 Görüşme Yapılan İşletmelerin ve Katılımcıların Özellikleri	59
Tablo 3.2 Aile Üyelerinin Algılamalarına Göre Vekilharcın Özellikleri.....	67
Tablo 3.3 Vekilharçların Algılamalarına Göre Vekilharç Özellikleri	67
Tablo 3.4 Aile Üyeleri ve Vekilharçların Algılamalarına Göre Vekilharçlık İlişkisinin Boyutları	67
Tablo 3.5 Tanışıklığın Süresi Alt Temasına Dair İfadeler	88
Tablo 3.6 Aileden gibi Görülmek Alt Temasına Dair İfadeler.....	90
Tablo 3.7 Güç Mesafesi Alt Temasına Dair İfadeler.....	94
Tablo 3.8 Hamilik Alt Temasına Dair İfadeler.....	96
Tablo 3.9 Sadakat Alt Temasına Dair İfadeler	98
Tablo 3.10 Karşılıklı Destek Alt Temasına Dair İfadeler	101
Tablo 3.11 Karşılıklı Anlayış Alt Temasına Dair İfadeler	102

ÖZET

Özgün bir bağlam olan aile işletmelerindeki davranış ve ilişki örüntülerinin daha detaylı araştırılması gerektiği alanyazında yaygın bir görüştür. Aile üyeleri arasında veya aile üyeleri ile aileden olmayan çalışanlar arasındaki ilişkiler çok sayıda olguyu içermekte ve vekâlet ilişkileri için özgün bir bağlam sunmaktadır. Vekilharçlık kuramı (stewardship theory), özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde aile ve çalışanlar arasındaki ilişkileri açıklama potansiyeli nedeniyle geliştirilmeye devam etmektedir. Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde vekilharçlık ilişkisinin temel dinamiklerini ve bu dinamikleri üreten bağlamsal koşulların neler olduğunu açıklayabilmektedir. Araştırma sürecinde nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim yaklaşımı benimsenmiştir. Veri toplama aşaması yarı-yapılandırılmış görüşmelerle gerçekleştirilmiş ve gözlem notları ile desteklenmiştir. Araştırmanın örneklemini 14 aile işletmesinden, 18 yönetici aile üyesi ve işletmede en az iki kuşaktır görev yapan 17 emektar çalışan ve ilişkiyi dışarıdan gözleme imkânı olan 4 tanık katılımcı olmak üzere toplam 39 kişi oluşturmuştur. Elde edilen veriler içerik analizine tabi tutularak, yönetici aile üyeleri ile emektar çalışanlar arasındaki vekilharçlık ilişkisinin dinamiklerini açıklayan ana ve alt temalara ulaşılmıştır. Alanyazında vekilharçlık ilişkisi üzerine yapılan önceki araştırmalarla uyumlu sonuçlara ulaşmakla birlikte, bulgular Türkiye’deki aile işletmelerine özgü bir vekilharç profiline işaret etmektedir. Ayrıca aile işletmeleri bağlamının, makro ve mikro düzeyde örgütsel olguların araştırılmasına ve kuramsal tartışmalara oldukça uygun bir araştırma alanı sunduğu anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Vekilharçlık Kuramı, Aile İşletmeleri, Nitel Yöntem, Olgubilim

SUMMARY
A QUALITATIVE STUDY on STEWARDSHIP RELATIONS
in FAMILY BUSINESSES

It is a common view in the literature that behavior and relationship patterns in family businesses, which is a unique context, should be studied in more detail. Relationships between family members, or between family members and non-family employees can be explained by various phenomena and provide a unique context for agency relationships. Stewardship theory continues to be developed for its potential to explain the relationships between family and employees, especially in small and medium-sized businesses. The aim of this study is to explain the basic dynamics of the stewardship relationship in family businesses and the contextual conditions that produce these dynamics. In the research process, the phenomenological approach, one of the qualitative research methods, was adopted. The data collection phase was carried out with semi-structured interviews and was supported by observation notes. The sample of the study consisted of a total of 39 participants, including 18 family members of the manager, 17 veteran employees who have been working in the business for at least two generations, and 4 witnesses who had the opportunity to observe the relationship from the outside. By analyzing the data with content analysis, main and sub-themes that explain the dynamics of the stewardship relationship between family members of managers and veteran employees have been reached. While the results are consistent with previous research on the stewardship relationship in the literature, the findings also strongly point to a steward profile specific to family businesses in Turkey. In addition, it is understood that the context of family businesses offers a very promising research area for the research of organizational phenomena and theoretical discussions at macro and micro levels.

Keywords: Stewardship Theory, Family Businesses, Qualitative Method, Phenomenological Analysis

ÖNSÖZ

Tezimin ortaya çıkışında emeği olan, teşekkürü borç bildiğim birçok isim var. En derin teşekkürlerimi, öğrencisi olmaktan onur duyduğum danışmanım Prof. Dr. Ferda Erdem’e sunuyorum. Yalnızca tezimin her aşamasında yoğun bir destek ve hoşgörüyle yanımda olduğu için değil; muhteşem bir öğretmen, yol gösterici ve insan olduğu için de. Hocamın çalışkanlığı, yetkinliği ve mütevazı duruşu, bana her zaman örnek olacak.

Doktora eğitimimin ilk gününden itibaren desteğini benden esirgemeyen, çok öğretici ve çok keyifli derslerde öğrencisi olma şansına eriştiğim, iyi bir akademisyen olmanın iyi bir insan olmadan mümkün olamayacağını bana hatırlatan sevgili hocam Doç. Dr. Janset Aytemur’a içten teşekkürlerimi sunarım.

Aynı kurumda görev yapmayı büyük bir şans saydığım, olgunluğu ve içtenliğiyle bulunduğu ortama değer katan, akademik gelişime ve tezime önemli katkıları olan Dr. Öğr. Üyesi M. Savaş Turhan’a çok teşekkür ederim.

Dr. Öğr. Üyesi Ece Ömüriş ve Dr. Öğr. Üyesi Onur Dirlik’e büyük bir sabırla tezimi okudukları, katkılarını sundukları ve yön gösterdikleri için teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin veri toplama aşamasında benden yardımlarını esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Bayırlı, Dr. Öğr. Üyesi Ali Osman Uymaz, Dr. Öğr. Üyesi Engin Üngüren, Dr. Yaşar Yiğit Kaçmaz, Yiğit Ulus ve Volkan Sipahioğlu’na çok teşekkür ederim.

Hayatım boyunca varlıkları ile bana destek olan babam Mevlüt Arslan’a, annem Sevgi Arslan’a, ablalarım Serap Güngör ve Selin Akdağ’a teşekkür borçluyum. Yoğun tez yazım sürecinde desteklerini ve anlayışlarını benden esirgemeyen tüm dostlarıma ve bu sürecin her adımında yanımda olan, beni motive eden yol arkadaşım Tuğçe Önder’e çok teşekkür ederim.

Son olarak benimle görüşmeyi kabul eden, beni misafir eden ve sorularımı içtenlikle yanıtlayan tüm işletme yöneticilerine ve emektar “vekilharçlara” teşekkürü borç bilirim.

Serdar ARSLAN

Antalya, Temmuz, 2021

GİRİŞ

Aile işletmeleri, duygusal kodları güçlü aile ilişkileri ile rasyonel ekonomik ilişkilere dayalı olarak sürdürülmesi beklenen işletmecilik faaliyetlerinin bir arada bulunduğu özgün yapılardır (Eddleston ve Morgan, 2014). Küresel istihdamın yaklaşık yüzde altmışını sağlayan (Neckebrouck vd., 2018) ve ekonomide ciddi bir paya sahip olan (Ratten vd., 2017) aile işletmeleri yapıları, değerleri, hedefleri ve yönetim tarzıyla diğer işletme türlerinden farklılaşmaktadır (Ruggieri vd., 2014). Ayırt edici özellikleri, makro ve mikro örgütsel olgularla ilgili mevcut kuramların zenginleştirilmesine ve yeni kuramsal tartışmalara elverişli bir bağlam oluşturmaktadır. Gagné vd. (2014) aile işletmeleri çalışma alanını, araştırmacılar için meyvelerinin toplanmasını bekleyen bereketli bir alan olarak nitelemektedir.

Vekâlet ve vekilharçlık kuramları, aile işletmelerinin özgün dinamiklerini, davranış ve ilişki örüntülerini açıklamada araştırmacılara bir çerçeve sunan iki önemli kuramdır (Madison vd., 2016). Bilhassa vekilharçlık kuramının içerdiği beşeri ve sosyal unsurların, aile işletmelerindeki informal ilişkiler (Chrisman, 2019) başta olmak üzere birçok davranışsal olguyu açıklama potansiyeli mevcuttur. 90'lı yıllarda ortaya çıkan vekilharçlık kuramı (stewardship theory), ekonomik/rasyonel birey varsayımı ile temellenen vekâlet kuramına (agency theory) bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Vekâlet kuramının çıkarıcı ve güvenilmez birey profiline itiraz eden vekilharçlık kuramı, işletmenin çıkarlarını ön planda tutan, “insancıl (humanistic)” birey varsayımını benimsemektedir (Davis vd., 1997). Bu varsayımın tarif ettiği vekilharç profili güvenilir, işletmeye ya da asile (patrona) sadık yönetici ya da çalışandır. Vekilharçlık ilişkisi asil ile vekilharç arasında uzun vadeli, hassas ve güven duygusu üzerine inşa edilir; vekâlet maliyetlerini en aza indiren, işletmeye stratejik üstünlük kazandıran bir sermaye gibidir. Aile işletmeleri vekilharç davranışının oluşması için diğer işletmelere göre daha uygun bir forma sahiptir (Neubaum vd., 2017). Vekilharçlık ilişkisinin temelinde yatan güven ve sadakat gibi duygular, aile işletmeleri açısından ayırt edici bir bağlam oluşturmaktadır (Carlock ve Ward, 2001; Sundaramuthy, 2008; Eddleston ve Morgan, 2014).

Vekilharçlık kuramı, klasik vekâlet kuramı ile asil-vekil ilişkisine yeni bir perspektiften bakılmasını sağlamıştır. Sistematik olarak ilk kez Ross (1973) tarafından incelenen asil-vekil ilişkisi, bir birey ya da örgütün (asil) başka birey veya örgütleri (vekil) kendi adına belirli işleri gerçekleştirmesi ve/veya karar alması adına yetkilendirmesi ile ortaya çıkar. Bu ilişkide, asil ve vekilin farklı önceliklere ve çıkarlara sahip olması, özellikle asilin zararınadır (Jensen ve Meckling, 1976). Dolayısıyla bu durum asilin, vekili sürekli olarak izlemesi, kontrol etmesi ve sözleşmelerle davranışlarını kısıtlaması gereğini doğurur. Alan yazında bu faaliyetler vekâlet

maliyeti ya da izleme maliyeti olarak adlandırılır (Oğuz, 2010: 211). Vekâlet kuramına göre bu maliyetler kaçınılmazdır, çünkü insan, doğası gereği çıkarıcıdır. Dolayısıyla, asil-vekilharç ilişkisinin karşıtı olarak, asil-vekil ilişkisinin özünde güven eksikliği yatmaktadır.

Uzun yıllar alan yazına hâkim olan klasik vekâlet kuramı (Payne, 2019), özellikle 90'lı yıllar itibariyle güçlü eleştirilere maruz kalmıştır (Walsh ve Seward, 1990; Donaldson, 1990; Davis vd., 1997; Wiseman ve Gomez-Mejia, 1998). Bu eleştirilerin temel savı ise kuramın insan doğasına dair çok indirgemeci (reductionist) varsayımlara sahip oluşudur. Klasik vekâlet kuramına göre insan genel geçer olarak kötücül ve çıkarıcıdır; davranış motivasyonu yalnızca finansal kazançtır. Eleştirel araştırmacıların geliştirdiği davranışsal vekâlet kuramı ve vekilharçlık kuramı gibi alternatif kuramsal yaklaşımlar ise insan doğasına dair daha az mekanik ve daha olumlu bir varsayıma sahiptir. Aile işletmelerinde vekalet ilişkilerinin duygusal etmenleri içermesi, ekonomik mübadele normlarıyla şekillenen iş ilişkileri ile çıkar hesabı yapılmadan kurulan komünal ilişkileri bir arada barındıran aile işletmelerinin (Clark ve Mills, 2011), özellikle vekilharçlık kuramı için zengin bir bağlam oluşturduğu yönündeki görüşler güçlenmiştir.

Corbetta ve Salvato (2004)'nın vekilharçlık kuramının aile işletmelerindeki ilişkileri açıklamada önemli bir perspektif sağlayacağını öne sürmelerini takiben, vekilharçlık kuramını temel alan araştırmaların giderek arttığı görülmektedir. Diğer yandan bu araştırmalar daha çok vekilharçlığın işletmelere ne gibi stratejik avantajlar sağladığını belirlemeye odaklanmakta; olgunun özünü ve doğasını aydınlatmada sınırlı açıklamalar sunmaktadır. Ayrıca vekilharçlık kuramının vekâlet kuramına alternatif olarak öne sürülmesi, ister istemez iki kuramın sürekli olarak karşılaştırılmasına yol açmıştır. Hangi kuramın aile işletmeleri için en iyi açıklama ürettiğine yönelik tartışmalar sürerken, birçok araştırmacı için aile işletmelerinde vekilharçlık ilişkilerinin nasıl oluştuğu, temelleri ve öncülleri hala keşfedilmeye açıktır (Hernandez, 2008, 2012; Kuppelwieser, 2011; Chrisman, 2019; Cunha vd., 2020).

Alanyazında süren tartışmalar ışığında bu tez çalışmasının amacı, aile işletmelerinde yönetici aile üyeleri ile aileden olmayan çalışanlar arasında gelişen vekilharçlık ilişkilerinin doğasını, temel dinamiklerini ve bağlama özgü yönlerini açıklamaktır. Türkiye'de özellikle aile işletmeleri için vekilharçlık ilişkilerine dair çalışmaların yok denecek kadar az olması, araştırmanın önemini arttıran bir unsurdur. Diğer yandan vekilharçlık kuramının kurucuları Davis vd. (1997)'nin de işaret ettiği gibi toplumsal kültürün, vekilharçlık ilişkisinin dinamiklerine etkisi vardır. Dolayısıyla vekilharçlık olgusunun bağlama açık yönlerinin keşfedilmesi, gelişmekte olan aile işletmeleri alanyazına katkı sunabilecektir.

Araştırma soruları olarak vekilharçların özellikleri, vekilharçlık ilişkisini oluşturan olguları ve bağlamsal açıklayıcıları temel alan bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, vekilharçlık kuramına dair yapılan önceki çalışmalar ve tartışmalar ele alınmıştır. Bu çerçevede, vekâlet kuramı ve kurama getirilen eleştiriler, vekilharçlık kuramının ortaya çıkışı, temel dinamikleri ve vekilharçlık ilişkisini açıklayan unsurlar detaylı biçimde sunulmuştur. İkinci bölümde, aile işletmelerindeki ilişkilerin belirleyicisi olan bağlama özgü unsurlar vurgulanmış; vekâlet ve vekilharçlık kuramlarının aile işletmelerindeki ilişkilere nasıl bir açıklayıcılık sunduğu tartışılmıştır. Bölümün sonunda Türkiye’de aile işletmeleri araştırmalarına yönelik genel bir değerlendirme yapılarak, vekilharçlık ilişkisine yönelik alanyazındaki boşluklara dikkat çekilmiş ve araştırmanın sorunsalı ortaya konmuştur. Üçüncü bölümde ise aile işletmelerinde yönetici aile üyeleri ile emektar çalışanlar arasındaki vekilharçlık ilişkisine odaklanan nitel araştırma süreci ve bulguları sunulmuştur. İlişkinin dinamiklerini ortaya koyan temalar olgubilim yaklaşımıyla açıklanmış, önceki araştırmalarla benzerlik taşıyan ve özgün açıklamalar içeren bulgular öne çıkarılmıştır. Sonuç kısmında ise araştırmanın aile işletmeleri ve örgütsel davranış alanyazına katkıları ele alınmış, gelecek araştırmalar için önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

VEKİL HARÇLIK KURAMI ve VEKİL HARÇLIK İLİŞKİSİ

1.1. Vekilharcın ve Vekilharçlığın Tanımı

Vekilharç sözcüğü, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “kesedar, zengin kimselerin parasını yöneten ve gerekli harcamaları yapan kimse.” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Sözcüğün tarihi incelendiğinde Arapça kökenli olduğu ve “eskiden saray ve konaklarda, hastane, yatılı okul vb. kurumlarda alışverişe ve harcamalara bakmakla görevli kimse, kâhya” anlamında kullanıldığı görülmektedir.

Vekilharçlık “*vekilharç olma durumu, vekilharç olan kimsenin yaptığı iş*” olarak açıklanmaktadır (Ayverdi, 2010: 1313-1314). Vekilharçlık sözcüğü Türkçede, İngilizce alanyazındaki *stewardship* kavramı için kullanılmaktadır. İngilizce’deki *steward* sözcüğünün kökeni, *stig* (ev, konak) ve *weard* (koruyucu, muhafız, vasi, temsilci) sözcüklerinin bir araya gelmesiyle oluşmuştur (American Heritage Dictionary, 1994). Tarihsel süreçte *stewardship* sözcüğü ilk olarak “*bir evin hizmetlisinin evin ihtiyacı olan yiyecek ve içeceği dışarıdan alıp getirme görevi*”ni ifade etmek için kullanılmış, daha sonra sözcüğün ifade ettiği görev tanımı genişleyerek “*eve dair tüm ihtiyaç ve hizmetlerin yönetilmesi*” halini almıştır (Stevenson, 2010). Ayrıca sözcüğün tarihte, kral ve ailesi uzaktayken ya da henüz yetişkin olmayan bir kral başa geçtiğinde, krallığı vekâleten yöneten ve koruyan güvenilir, sadık görevliler için kullanıldığı da bilinmektedir (Block, 1993: XXIV). Günümüzde ise sözcük “*bir mülkü, parayı, değerli bir eşyayı ya da örgütü yönetmek ya da onunla ilgilenmek, ona bakmak*” anlamında kullanılmaktadır (Oxford Dictionary, 2021).

Vekilharç sözcüğünün yönetim alanyazınındaki kullanımı vekilharçlık kuramının ortaya çıkışı ile başlamıştır (Donaldson ve Davis, 1989). Vekâlet kuramına alternatif olarak ortaya çıkan vekilharçlık kuramına göre vekilharç; güvenilir, parçası olduğu örgütün ve sahiplerinin çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutan, bireycilik yerine çoğulculuğu¹ benimseyen ve manevi tatmine en az maddi tatmin kadar önem veren yönetici veya çalışandır (Davis vd, 1997). Vekilharçlık ise, “*asilin (patronun ya da işletmenin) uzun vadedeki refahını korumak adına, çalışanın şahsi çıkarlarına bilerek ve isteyerek ket vurması*” durumunu ifade etmektedir (Hernandez, 2012: 174). Bu anlamıyla vekilharcın, sözcüğün kökeniyle uyumlu

¹ Çoğulculuk kavramı tez boyunca Hofstede (1980)’in çalışmalarında ifade ettiği kültür boyutlarından collectivism boyutu için kullanılacaktır.

olarak, çalıştığı örgütün ve bu örgütün sahiplerinin güvenilir ve sadık hizmetkârı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

1.2. Vekilharçlık Kuramının Ortaya Çıkışı

Vekilharçlık kuramı (stewardship theory), vekâlet kuramının (agency theory) temel varsayımlarına itiraz ederek, bu kurama bir alternatif sunmak amacıyla geliştirilmiştir (Davis vd., 1997). Özünde, vekilharçlık ilişkisi de farklı varsayımlar üzerine kurulu bir vekâlet ilişkisidir. Bu nedenle, vekilharçlık kuramının ortaya çıkışı ve temel varsayımları, vekâlet kuramı ve ona getirilen eleştirilerle yakın ilişkilidir.

1.2.1. Vekâlet Kuramı ve Vekâlet İlişkisi

Yönetim ve organizasyon alanyazınında çok yaygın olarak ele alınan ve faydalanılan kuramlardan biri olan vekalet kuramı (Pratt ve Zeckhauser, 1985; Wasserman, 2006; Oğuz, 2010; Madison vd., 2016; Dalton vd., 2007) temel olarak, vekâlet veren (asil) ve vekâlet verilen (vekil) olmak üzere iki taraf arasındaki ilişki ile ilgilidir (Mitnick, 1973; Ross, 1973; Jensen ve Meckling, 1976). Vekâlet ilişkisi ya da asil-vekil ilişkisi olarak ifade edilen bu dinamiğin taraflarından biri olan asil, belirli işleri kendisi adına yerine getirmesi için vekile yetki veren taraftır. Vekil ise asilden aldığı yetkiyle, onun adına hareket eden ve kararlar alandır (Eisenhardt, 1989). Vekâlet kuramı, bu ilişkide asilin zararına olabilecek risklere işaret etmekte; riskleri ve risklerden doğabilecek zararların en aza indirilmesinin yollarını tartışmaktadır.

Vekâlet kuramının temellerini Berle ve Means'ın (1932), hissedarlar ile yöneticilerin çıkarlarının çatışma halinde olduğunu gözlemledikleri *Modern Şirketler ve Özel Mülkiyet (The Modern Corporation and Private Property)* isimli çalışmalarının oluşturduğu söylenebilir. Bu çalışmaya göre işletme sahipleri, işletmelerini bizzat yöneterek çıkarlarını garantiye almayı tercih etse de büyüyen şirket yapıları buna elvermez. Bu durumda, işletmelerini vekâleten yönetecek yöneticilere ihtiyaç oluşur; işletme sahibi ile vekâlet verdikleri yönetici arasında bir vekâlet ya da asil-vekil ilişkisi kurulmuş olur. Yazarlar, vekâlet terimini kullanmasa da işletme sahiplerinin yöneticilerin davranışlarını izlemede kısıtlı imkânlarla sahip olduğu ve bireysel çıkarların temsiliyet ilişkilerinde önemli bir güdüleyici olduğu tespitini yapmışlardır (Berle ve Means, 1932: 244). Bu tespit, ilerleyen yıllarda geliştirilerek vekâlet kuramını doğurmuştur.

Vekâlet kuramı ilk olarak 1960'lı ve 70'li yıllarda ekonomi ve finans araştırmacıları tarafından tartışılmaya başlamıştır (Spence ve Zeckhauser, 1971; Jensen ve Meckling, 1976; Fama 1980). Vekâlet kuramını, temel olguları ve varsayımlarıyla bir kuram olarak öne süren araştırmacılar ise aynı dönemde ancak birbirlerinden bağımsız olarak, ekonomi ve

politika alanlarında çalışmalarını yürüten Ross (1973) ve Mitnick'tir (1973). Bu araştırmalar her ne kadar farklı disiplinlerde birbirinden bağımsız olarak yürütülse de temel aldıkları varsayımlar ve inceledikleri olgular aynıdır (Mitnick, 2019). Zamanla işletme okullarında, yönetim alanyazınında ve yönetim pratiklerinde kendisine güçlü bir yer edinen vekâlet kuramının (Zajac ve Westphal, 2004), yönetim alanında ele alan ilk araştırmacılar ise Jensen ve Meckling'tir (1976). Onlara göre örgütler, sözleşmeye dayalı vekâlet ilişkileriyle örülmüş ağlardan oluşmaktadır.

Vekâlet kuramının özünü, ekonomi biliminin temel varsayımı olan ve ilk kez Adam Smith'in kadim eseri *Ulusların Zenginliği'nde* (*The Wealth of Nations*) bahsi geçen, “*homo economicus*” (Bowles ve Gintis, 1993), yani ekonomik/rasyonel insan modeli oluşturur. Smith'e (1859) göre bir insanın herhangi bir ilişki içinde yer almasındaki temel motivasyon özsevgidir. Bu varsayıma göre her insan, doğası gereği, her koşulda başkalarından önce kendi iyiliğini ve çıkarını gözetir, bencildir (Jensen ve Meckling, 1976). Doğal olarak, bireyler arasında kurulacak iş ilişkileri ve özellikle vekâlet ilişkileri, tarafların menfaatperest davranışlarıyla şekillenecektir.

Asil-vekil ilişkilerini sistematik olarak inceleyen ve tanımlayan ilk araştırmacılar Ross (1973) ve Mitnick'dir (1973). Mitnick (1973) vekâlet ilişkisini özetle bir şahsın başka bir şahıs adına hareket etmesi olarak tanımlamaktadır. Bu araştırmaları takiben asil ile vekil arasındaki ilişkiyi irdeleyen Pratt ve Zeckhauser (1985: 2), vekili kendisine verilen vekâlet doğrultusunda eyleme geçen; asili ise bu eylemden etkilenen taraf olarak açıklamışlardır. Yazarlara göre bu ilişkide karşılıklı fayda beklentisi vardır. Örneğin, yöneticilerini (asil) memnun etmek için sıkı bir çalışma temposuna katlanan çalışanlar (vekil), bunun karşılığında ekonomik karşılık beklentisi içerisine girebilirler. Asil ile vekil arasındaki ilişkide ortaya çıkan fayda ve riskleri matematiksel olarak ortaya koyan Ross (1973), vekâlet ilişkisinin çok genel bir ilişki olduğuna ve hayatın her alanında ortaya çıkabileceğine dikkat çekmiştir. Bir bireyin ya da örgütün, başka birey ya da örgütü kendi adına belirli işleri gerçekleştirmesi ve karar alması adına yetkilendirdiği, sözleşmeye dayalı her ilişki vekâlet ilişkisidir (Jensen ve Meckling, 1976: 308); tüm örgütlerde ve örgütlerin her kademesinde gözlemlenebilir. Bu ilişkide vekâleti alan kişi, vekâleti veren kişiyi temsilen hareket eder ve bunu yaparken onun çıkarlarını koruması beklenir. Nitekim Eisenhardt (1989) da asili, örgütün herhangi bir kademesindeki ya da pozisyonundaki bir müdüre ya da çalışana iş ve sorumluluk aktaran kişi olarak tanımlamaktadır. Sosyal yaşamın farklı alanlarında da gözlemlenebilen vekâlet ilişkisine işçi-işveren, müvekkil-avukat, hasta-doktor, vatandaş-milletvekili ilişkileri örnek verilebilir (Ross, 1973; Mitnick, 1973; Jensen ve Meckling, 1976; Petersen, 1993; Shapiro, 1987; Shapiro, 2005). Asil-vekil

ilişkisi iki insan arasında ortaya çıkabileceği gibi örgütler ve sistemler arasında da oluşabilir. Hatta bir örgüt ile birey arasında da vekâlet ilişkisi kendini gösterebilir. Bu durumda analiz seviyesi birey, örgüt ve hatta sistem olabilir (Mitnick, 1973, 2015).

Vekâlet ilişkisinde taraflar insan doğasına uygun olarak, mümkün olan en az kayıpla, bireysel çıkarlarını maksimize etme niyetindedir (Jensen ve Meckling, 1976). Dolayısıyla, asil ya da vekil, her koşulda ve karşı tarafın zarar görmesi pahasına da olsa maddi kazançlarını arttıracak kararlar alırlar. Vekil, her zaman asilin çıkarlarına uygun şekilde hareket etmez. Kâr amacı güden işletmelerin sahipleri, işletmelerini kendileri adına yönetecek bir yönetici ya da çalışana vekâlet vererek asil rolünü üstlenmiş olurlar. Buna karşın kendisine vekâlet verilen yönetici ya da çalışan yani vekil, işletme sahibinin kârlılığını artırma sorumluluğunu üstlenir. Vekilin bu sorumluluğu almasındaki temel motivasyon, kendi menfaatini arttıracak fırsatlar elde etmektir (Davis, 1997).

Ross (1973), vekâlet konusunu ekonomik bir bakış açısıyla bir teşvik ya da prim sorunsalı olarak ele almış ve vekâlet ilişkisini oluşturan sosyal bağlama çok az değinmiştir. Vekâlet ilişkisi ya da asil-vekil ilişkisini oluşturan davranış ve normlara odaklanan Mitnick'in (1973, 2015, 2019) çalışmaları ise vekâlet kuramını bir sosyal kuram olarak ele almasıyla alanyazında farklılaşmaktadır. Sosyoloji alanyazını arasındaki bağlara vurgu yaparak, vekâlet ilişkisini sosyal mübadele, normlar, otorite, güven, kontrol gibi sosyolojik olgularla açıklayan Mitnick'e (2019) göre sosyal yapılar ve normlar, vekâlet ilişkisindeki davranışları etkilemektedir. Vekâlet ilişkisini belirleyen önemli olgulardan biri asilin vekil üzerindeki otoritesidir. Vekil asile, kendisinin davranışlarına yön verme iznini verdiğinde, asilin otoritesi kurulmuş olur. Mitnick (1973) bu durumu patron-çalışan ilişkisi ile örneklemiştir. Mitnick'e (1973) göre vekâlet ilişkisi, bir sözleşme içersin ya da içermesin, rızaya dayalı bir ilişki biçimidir. Bu ilişkide vekil, asilin kendisinden beklediği belirli davranışları yerine getirmeye razı olur. Ancak vekilin rıza göstermesi, bu davranışları onayladığı veya içselleştirdiği anlamına gelmez. İdeal bir ilişkide vekil, asilin çıkarları doğrultusunda “*özenle ve sebatla*” (Mitnick, 1973: 7) hareket etmelidir. Asilin kendi çıkarları doğrultusunda karar veremediği durumlarda dahi iyi bir vekilin inisiyatif alarak asilin çıkarlarını koruması beklenir. Elbette vekil bunu yaparken hukuki sınırları aşmamalı ya da kendisini tehlikeli bir duruma sokmamalıdır. Ancak Mitnick'in (2015: 1) önemle belirttiği bir husus göz ardı edilmemelidir: “Kusursuz vekâlet” çok nadirdir.

Asil-vekil ilişkisi, ekonomi biliminin özellikle asilin zararına olacağını savunduğu belirli sorunlar barındırabilir. Bu sorunların en önemlisi, asil ve vekilin farklı önceliklere ve çıkarlara sahip olmasıdır. Asil ile vekilin çıkarlarının ayrışması, asili her zaman diken üstünde

tutan bir durumdur. Asil, vekilin fırsatını bulduğunda, rasyonel insan varsayımına uygun olarak karşı tarafı düşünmeden, bencil ve çıkarıcı tercihler yapacağını göz önünde bulundurmamak zorundadır. Bu anlamda güvenin düzeyi vekâlet ilişkisinin temelidir (Casadesus-Masanell, 2004). Mitnick (1973)'e göre asil için ideal olan bir vekâlet ilişkisinde, vekil güven normları çerçevesinde hareket etmeli, bireysel çıkarlarını asilin çıkarlarının önünde tutmamalıdır. Ayrıca vekilden asile karşı tamamen dürüst olması, ondan bilgi saklamaması, aralarındaki anlaşmaya dair bilgileri başkalarından gizli tutması ve ilişkinin olumlu seyrini bozacak davranışlardan kaçınması beklenir. Bununla birlikte Mitnick'in (1973) işaret ettiği güvene dayalı ilişkinin oluşması güçtür; asil ile vekil arasındaki ilişkiyi çıkar ayrılıkları, çatışma ve güvensizlik ile açıklayan ve kökleri Adam Smith' (1776) e kadar uzanan görüşe göre ilişkinin doğası, belirli problemler ve maliyetleri kaçınılmaz kılmaktadır.

Shapiro'nun (2005: 279) da belirttiği gibi, vekâlet kuramına göre vekâlet ilişkisi ile ilgili kesin olan bir şey varsa o da vekâlet problemlerinin mutlaka ortaya çıkacağıdır. Zaten kuramın var oluş amacı bu problemleri en aza indirmektir (Shapiro, 1987). “*Vekâlet problemi*” ifadesi ilk kez Ross (1973) tarafından kullanılmıştır (Mitnick, 2015). Jensen ve Meckling (1973) vekâlet problemini, asil ile vekilin çıkarlarının ayrışması olarak ele almıştır. Buna göre, rasyonel bir varlık olan vekil genel olarak kendi çıkarlarını önceleyeceğinden, her durumda asilin yararını gözetmeyecektir.

Vekâlet problemi, temelde bir güven problemidir (Shapiro, 1987: 630). Asil-vekil ilişkileri, vekilin kötü niyetli davranışlarıyla, asilin zarar gördüğü ilişkiler haline gelebilir. Bu ilişkilerde vekil, kendisinin olmayan bir mal üzerinde yetki, sorumluluk ve bilgi sahibi olur. Asil ise yetki ve güç devrettiği vekilin davranışlarını kısıtlayarak veya yönlendirerek, kendisine zarar vermesini engellemeye çalışır (Arrow, 1985).

Eisenhardt'a (1989) göre vekâlet kuramı, asil-vekil ilişkilerindeki iki problemi çözmeye odaklanmıştır. Bunlardan birincisi, asilin ve vekilin amaç ve çıkarlarının ayrışması ya da çatışması ve asilin vekili kontrol etmesinin çok zahmetli ve maliyetli olmasıdır. İkincisi ise, asilin ve vekilin risk karşısındaki tutumlarının farklı olması ve risk karşısında farklı tercihlerde bulunmalarıdır.

Alanyazında vekâlet problemlerine zemin hazırlayan çeşitli olgular tartışılmıştır. Bu olgulardan birisi fırsatçılıktır (Shapiro, 2005; Carr ve Brower, 2000). Ekonomik bağlamda bencil davranış biçimlerini çalışan Williamson (1985: 47) “*fırsatçılık*” ya da “*oportünizm*” durumlarını, genel olarak bireyin çıkarlarını her koşulda ve gerektiğinde kurnazlıkla ön planda tutması olarak açıklamaktadır. Ekonomi biliminin rasyonel insanın doğasında bulunduğunu öne sürdüğü fırsatçılık; bilgi saklama, yanlış bilgi sunma, kötü niyetli davranma ve hatta hırsızlık

ve dolandırıcılık gibi davranışlara yol açabilir (Oğuz, 2010: 213). Bu durum vekâlet ilişkisinde belirli bir seviyede güvensizlik ve kaygıyı kaçınılmaz kılar (Williamson, 1993).

Vekâlet problemlerinin kaynağı olan bir diğer olgu, bilgi asimetrisidir. İlk kez Arrow (1963) tarafından öne sürülen ve Akerlof (1970) tarafından geliştirilen bilgi asimetrisi kavramı, bir vekâlet ilişkisinde tarafların eşit bilgiye sahip olmamasını ifade etmektedir. Bilgi asimetrisinin temel varsayımı, vekilin sorumluluğunu üstlendiği iş ile ilgili, işin asıl sahibi olan asilden daha çok bilgiye sahip olacağı ve bu bilgiyi asili zarara uğratacak biçimde, kendi çıkarları için kullanacağıdır. Üstelik işe asilden daha çok hâkim olan vekil, çıkarları uğruna asile eksik ya da yanlış bilgi sunma imkânına da sahiptir. Asil, vekilin sahip olduğu bilgiyi kendi çıkarları doğrultusunda kullanıp kullanmadığını; mesafe, gizlilik, yapısal engeller, işe hâkim olmama gibi sebeplerden dolayı kontrol edemeyebilir (Arrow, 1968; Shapiro, 1987). Pratt ve Zeckhauser'e (1985) göre, vekâlet ilişkisindeki majör sorunlar, asilin vekilin bilgi ve davranışlarını izleyemediği durumlarda, yani hemen her durumda, ortaya çıkabilir. Arrow (1985: 4), vekilin asilden sakladığı bilgileri “*gizli bilgi (hidden information)*”, asilin bilgisi dışında gerçekleştirdiği davranışları ise “*gizli davranış (hidden action)*” olarak kavramsallaştırmıştır.

Eisenhardt'a (1989: 58) göre, fırsatçılık ve bilgi asimetrisi örgütlerde iki temel vekâlet problemine yol açmaktadır: “*Ahlaki tehlike (moral hazard)*” ve “*yanlış seçim (adverse selection)*”. Yanlış seçim, vekilin yetenekleri konusunda asile eksik ya da yanlış bilgi vermesi ya da bilgi asimetrisinden faydalanarak, asil ile yaptığı anlaşmaya uygun olmayan davranışlar sergilemesi ile gerçekleşir. Örneğin, tecrübesiz bir çalışanın, iş tecrübesi olduğunu iddia ederek işvereni yanıltması, bir yanlış seçim örneğidir. Ahlaki tehlike ise vekilin, sorumlulukları ile ilgili yeterince çaba göstermemesi ve bir anlamda tembellik yapması ihtimalini ifade etmektedir (Fontrodona ve Sison, 2006: 34). Buna göre vekil, asil ile olan anlaşmasında vadettiği çabayı göstermez ve asili zarara uğratar. Özellikle, asilin vekilin davranışlarını izleyemediği ve vekilin ne kadar çalışırsa çalışsın aynı ücreti alacağı senaryolarda ahlaki tehlike gözlemlenmesi yüksek bir ihtimaldir (Petersen, 1993: 282).

Vekâlet kuramına göre alanyazında yaygın olarak vurgulanan tüm bu vekâlet problemleri, asilin omuzlarına ciddi maliyetler yüklemektedir. Bu maliyetler, vekilin zararlı davranışlar sergilemesinin sonucu olabileceği gibi, vekilin zararlı davranışlar sergilemesi ihtimaline karşı alınan önlemler nedeniyle de ortaya çıkabilmektedir.

1.2.1.1. Vekâlet Maliyetleri

Genel olarak, asil ile vekilin aynı bilgi, amaç ve çıkarlara sahip olmaması durumunun getirdiği maliyetlerin tümü, alanyazında vekâlet maliyeti olarak adlandırılmaktadır (Pratt ve Zeckhauser, 1985). Fontrodona ve Sison'a (2006) göre, asilin vekâlet ilişkisinden elde edeceği faydanın mümkün olan en üst düzeyde olmadığı her durum, vekâlet maliyeti doğurmaktadır. Vekâlet kuramına göre bu maliyetler kaçınılmazdır, çünkü insan doğası gereği çıkarıcıdır ve vekil doğasına uygun biçimde, fırsatını bulduğunda kendi çıkarları doğrultusunda hareket edecek ve asili zarar uğratacaktır. Vekilin davranışlarının asilin zararına olacağı ihtimali, asili bazı önlemler almaya iter. Asil, vekilin olası zararlı davranışlarını engellemek ve onu kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmeye yönlendirmek üzere belirli kontrol ve ödül mekanizmalarını işletebilir. Buna rağmen vekil, asilin çıkarlarını her durumda gözetmeyebilir.

Vekâlet maliyeti kavramını ilk kez öne süren ve bu maliyetlerin en az işletmedeki diğer maliyetler kadar ciddi olduğunu belirten Jensen ve Meckling (1976: 308), üç temel maliyet kalemi belirtmiştir: İzleme ve teşvik maliyetleri, sözleşme maliyetleri ve artık (önlenemeyen) maliyetler

İzleme ve teşvik maliyetleri, asilin vekili kendi amaç ve çıkarlarına uyum göstermeye zorlamak ya da yönlendirmek adına katlandığı maliyetleri ifade etmektedir. Vekâlet kuramı, asil ile vekil arasındaki çıkar ayrışmasını en aza indirmek adına belirli önlemler öne sürer. Bu önlemlerden birisi, vekilin performansını ve davranışlarını sürekli olarak kontrol etmektir (Walsh ve Seward, 1990). Vekilin kötü niyetli davranacağından ya da çıkarlarını yeterince savunmayacağından endişelenen asil, vekilin davranışlarını izlemek üzere belirli prosedürlere ve kurallara dayalı bir kontrol sistemi oluşturmayı tercih edebilir. Bu kontrol sistemi, yönetim kurulunu, dış denetçileri ve örgüt içi yatay ve dikey kontrol mekanizmalarını içerebilir (Shapiro, 2005: 270). Eisenhardt'a (1989) göre bu mekanizmalar sayesinde vekil, asilin çıkarlarına uygun davranma eğiliminde olacaktır. Bir diğer önlem ise vekili maddi teşvik ve ödüllerle, asilin çıkarlarını koruma yolunda motive etmektir (Casadesus-Masanell, 2004). İzleme ve kontrol önlemleri gerçek hayatta mükemmel sonuç vermez; diğer bir deyişle asil, asla vekilin tüm davranışlarını izleyemez ve sahip olduğu tüm bilgiye ulaşamaz (Pratt ve Zeckhauser: 5). Bu nedenle, vekilin davranışlarına ya da performansına göre belirlenecek maddi teşvikler vekili kontrol altında tutmakta etkili olabilir. Vekâlet kuramının temel yazınında, ödül ve ceza mekanizmalarının etkinliği konusunda görüş birliğine rağmen Mitnick'e (1973: 14-15) göre asil, vekilin sadakatini ceza ve ödül mekanizmalarıyla sağlamak zorunda değildir; bazı durumlarda, vekili kendisine olan bağımlılığını ya da sadakat ve güven gibi sosyal normları hatırlatarak da motive edebilir.

Sözleşme maliyetleri, asilin çıkarlarını mümkün olan en iyi biçimde koruyan bir anlaşmanın ya da sözleşmenin hazırlanması için katılan maliyetlerdir. Bu sözleşmeler çoğunlukla, vekili asilin çıkarlarına ters davranış ve kararlardan caydırmaya yönelik, aksi durumlar için ceza maiyetinde yaptırımlar içeren sözleşmelerdir. Asil, vekâlet ilişkisine başlamadan önce vekilin nasıl biri olduğunu, kendisi hakkında yalan söyleyip söylemediğini bilemez (Williamson, 1995). Bu nedenle vekâlet sözleşmeleri, vekilin fırsatçı olacağı, bilgi asimetrisi yaratacağı ve bu nedenle asil ile vekil arasında çatışma yaşanacağı öngörüsü ile hazırlanır (Shankman, 1999: 332). Genel olarak sözleşme asilin beklentilerini, vekilin görev ve sorumluluklarını, vekâlet ilişkisi süresince izlenecek prosedürleri, ödülleri ve sözleşmeye uyulmaması halinde uygulanacak yaptırımları içerir (Shapiro, 1987: 632). Böylece asil ve vekil, kendi ilişkilerine özgü normlar oluşturmuş olurlar. Vekâlet kuramı yazınında özel bir yeri olan sözleşmeler, davranış odaklı ve çıktı odaklı sözleşmeler olarak ikiye ayrılır (Eisenhardt, 1989: 59). Davranış odaklı sözleşmeler, vekilden beklenen davranışlara ve ilişkinin sürecine odaklanan, maaş temelli sözleşmelerdir. Çıktı odaklı sözleşmeler ise vekilin performansına odaklanan ve bu performansı maddi olarak ödüllendirir. Eisenhardt'a (1989) göre çıktı odaklı sözleşmeler, vekili kontrol etmede daha etkilidir. Williamson (1993: 98), her vekil çıkarıcı ve zararlı davranışlar sergilemese de yaptırımlı sözleşmeler hem asilin hem de iyi niyetli vekillerin yararınadır. Hart (1961: 193), asil ile vekilin farklı niyet ve çıkarlarının olabileceğini belirterek yaptırımların asili korumak ve iyi niyetli vekilleri kötü niyetli vekillerden ayırmak için elzem olduğunun altını çizmektedir. Bu şekilde, güvenilir vekiller sözleşmeye uymakta güçlük çekmeyeceğinden, herhangi bir zarar görmeyecek ve hatta güvenirlilikleri ile kendilerine fayda sağlamış olacaklardır.

Artık maliyetler, tüm bu izleme, teşvik ve sözleşme önlemlerine rağmen, vekilin asili zarara uğratabilecek davranışları sergileme fırsatı bulmasıyla oluşan maliyetlerdir. Jensen ve Meckling'e (1976: 308) göre çoğu vekâlet ilişkisinde, alınan hiçbir önlem, vekilin karar ve davranışlarını asilin istediği noktaya getiremez. Bu nedenle, asilin kârını maksimize edecek senaryoyu sağlamak mümkün değildir ve artık maliyetler kaçınılmazdır. Mitnick (1992: 79), asilin gözlem imkânları ve bilgisi kısıtlı olduğundan, vekil asilin beklediği davranışları sergiler gibi görünüp, kendi çıkarları peşinde hareket etmeye devam edebileceğine dikkat çekmektedir. İzleme ve teşvik maliyetlerinin, artık maliyetleri ne derece düşürebileceği, vekâlet kuramı araştırmacıları için önemli bir soru niteliğindedir (Payne, 2019).

Vekâlet kuramının varsayımına göre vekâlet ilişkilerinde, tüm davranışların gerçek ya da algılanan bir maliyeti vardır ve bu konuda önlem almak gereklidir (Mitnick, 2015). Asil ile vekilin amaç ve çıkarlarını aynı düzlemde buluşturmak, vekilin çıkarıcı davranışlarını kontrol

altına almak ve böylece vekâlet maliyetini en aza indirmek amaçtır (Jensen ve Meckling, 1976; Shapiro, 1987; Shankman, 1999). Kuramın bu doğrultuda ortaya koyduğu öneriler, insan doğasının kötücül olduğu ön kabulüne dayanmaktadır. Ayrıca, vekâlet ilişkisinde dağıtılan rollerde asilin her zaman mağdur, vekilin ise sorun çıkaran olduğu yönünde bir kabul mevcuttur. Bu konuda eleştirel görüşleri bulunan Mitnick (1992), vekili sabit bir fikirle güvenilmez kabul ederek katlanılan maliyetlerin sonuca değmeyeceğini ifade etmektedir. Shapiro'ya (2005: 283) göre vekile karşı alınan önlemler, örgütlerdeki sosyal sermaye yapısına ve vekilin iyi niyetli hislerine zarar vererek olumsuz sonuçlara yol açabilir.

1.2.2. Vekâlet Kuramına Getirilen Eleştiriler

Klasik vekâlet kuramı, her ne kadar son yıllarda bazı kuramsal tartışmalarla geliştirilmeye ve esnetilmeye çalışılsa da (Bosse ve Philips, 2016; Pepper ve Gore, 2015), kuramın temel argümanları uzun yıllar alanyazına hâkim olmuştur ve kuram hala asil-vekil ilişkilerini konu alan araştırmaların temel dayanak noktasıdır (Payne, 2019). Diğer yandan, kuramın yıllar boyunca birçok araştırmacı tarafından çeşitli seviyelerde ciddi eleştirilere maruz kaldığı da bir gerçektir (Walsh ve Seward, 1990; Donaldson, 1990; Davis vd., 1997; Wiseman ve Gomez-Mejia, 1998). Vekâlet kuramındaki erken dönem gelişmelerin yönetim bilimleri açısından bir değerlendirmesini yapan Eisenhardt'a (1989: 57) göre vekâlet kuramı “*önemli ancak tartışmalı*” bir kuramdır. Yazarın sorduğu soru ise çarpıcıdır: “*Hangisi: Büyük bir kuram mı yoksa düzmece mi?*”.

Yöneltelen eleştiriler; genel olarak kuramın temel varsayımlarını, tutarlılığını, pratikteki geçerliliğini, felsefi duruşunu ve bağlam olgusunu tartışmaya açmıştır. Eleştirilerin temel savı, birçok araştırmacı tarafından tekrar tekrar vurgulandığı üzere, vekâlet kuramının insan doğasına dair sığ ve gerçek dışı varsayımlara sahip oluşudur. Klasik vekâlet kuramına göre insan genel geçer olarak kötücül ve çıkarıcıdır; davranış motivasyonu yalnızca maddi çıkarlarını maksimize etmektir. Genel anlayışa göre, asilin amacı yalnızca mümkün olan en yüksek kârı elde etmek ve kişisel servetini arttırmaktır. Vekilin yegâne amacı ise çalıştığı işletme sayesinde elde edeceği maaş, prim, güç ve prestijdir (Eisenhardt, 1989; Gomez-Mejia ve Wiseman, 2007).

Jensen ve Meckling'in (1976) resmettiği asil-vekil ilişkisi modeli birkaç nedenle eleştirilerin odağındadır (Örn: Wiseman ve Gomez-Mejia, 1998; Gomez-Mejia ve Wiseman, 2007; Ulhoi, 2007). Yazarlar, öne sürdükleri modeli oluştururken, ekonomi biliminin birçok varsayımını da yönetim bilimine dâhil etmişlerdir. Ekonomi biliminin getirdiği bakış açısıyla, vekâlet kuramı yazını yalnızca vekilin bencil ve menfaatperest doğasına ve bunu kontrol etmenin yöntemlerine odaklanmıştır (Shapiro, 2005). Vekâlet kuramının ekonomi temelli

yaklaşımı, sığ ve kısıtlı bakış açısı ve varsayımları nedeniyle eleştiri toplamaktadır (Mitnick, 2019). Kuramın, özellikle insan davranışına dair gerçeklikten uzak varsayımları olduğu birçok araştırmacı tarafından iddia edilmektedir (Bower, 1983; Perrow, 1986; Ghoshal ve Moran, 1996; Lubatkin vd., 2007). Ayrıca, alanyazına ekonomi biliminden ithal edilen varsayımlar, araştırmacıları matematiksel modellemelere hapsetmekte, sosyal bilimlerin sunduğu zengin analiz araçlarından mahrum bırakmaktadır.

Vekâlet kuramının neoklasik ekonomi ile paylaştığı bireye dair ön kabullerin tekrar gözden geçirilmesi gerektiğini savunan Fontrodona ve Sison (2006), bu ön kabulleri bireycilik, faydacılık, hedonizm ve kontraktualizm² başlıkları altında özetlemiştir. Eleştirilerini felsefi antropoloji çerçevesinde tartışan yazara göre vekâlet kuramının analiz birimi insandır ancak insan, sosyal çevresinden izole bir biçimde ele alınmaktadır. Kurama göre birey, fırsatçı ve hazzı güdülerle hareket eder ve bireyin öznel isteklerini tatmin etmek dışında bir amacı ya da kaygısı yoktur. Birey, başkalarıyla kurduğu ilişki ve ortaklıklarda dahi çoğunluğun değil, yalnızca kendi çıkarlarını düşünür; zaten birçok ilişkinin başlama sebebi, birey için yalnız hareket etmekten daha kârlı oluşudur. Ulhoi (2007: 76), vekâlet kuramının tarif ettiği bu maddi çıktıları odaklı, rasyonel örgütsel davranışlara, “*ekonomiye aşırı maruz kalmış*” yakıştırması yapmaktadır.

Brennan’a (1994: 31) göre vekâlet kuramında, insan doğasına dair temel varsayımlardan birisi olan akılcılığın, bireysel çıkarıcılık ya da menfaatperstlik olgusuyla birlikte ele alınması bir hatadır. Benzer bir görüşü Jensen ve Meckling (1994) ve Gomez-Mejia vd. (2005) de dile getirmektedir. Yazarlara göre fırsatçılık, temel değerlerden yoksun ve kurnaz davranışları ifade eden bir kavramdır. Akılcılık ya da rasyonalite ise başkalarının zararına olan, etik dışı davranışlarla bağdaştırılamaz.

Mitnick (1973) klasik ekonomi kuramlarında temel alınan, yalnızca kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden rasyonel birey varsayımını şüpheli bulmaktadır. Gerçek hayatta, kendi çıkarları için hareket eden insanlar olduğu gibi başkalarının çıkarlarını gözetken insanlar da vardır. Bu anlamda vekilin davranışları, asil tarafından uygulanan otorite, baskı ve zorlama tarafından şekillenebileceği gibi, kendi içinden gelen fedakârlık ve vefa gibi olgular tarafından da şekillenebilir. Nitekim Duska’ya (1992) göre de vekâlet kuramının insan doğasına dair çizdiği kötücül tablo kendi içinde tutarsızdır. Kuramın çizdiği tabloda çıkarıcı ve bencil asiller, kendileri gibi çıkarıcı ve bencil vekillerden sadakat beklemekte ve bunu sağlamak için önlemler

² Daha çok felsefe alanında kullanılan kavram, bireyin başkalarıyla ilişki kurmasının ve topluluklar oluşturmalarının yegâne sebebinin kişisel çıkarlarını maksimize etmek olduğu ön kabulünü ifade etmektedir (Fontrodona ve Sison, 2006: 35).

almaktadır. Ancak eğer insan özünde bencilse vekiller asla sadık olmayacaktır; çaba beyhudedir. Diğer bir deyişle yazar işletmelerin hiç de sağlam olmayan bir temel üzerine inşa edildiğini savunmaktadır.

Perrow da (1986) işten kaçan, tembel ve çıkarıcı insan portresine karşı çıkmaktadır. Yazara göre belirli koşullarda ve örgütsel yapılarda, insanlar vekâlet kuramında belirtilenin aksine özgeci, hatta fedakâr davranışlarda bulunabilir. Vekâlet kuramı, iş birliğinin de sosyal yaşamın bir parçası olduğunu görmezden gelmektedir. Shapiro da (2005), kuramın benimsediği matematiksel yaklaşımın, kuramın insanın karmaşık ve duygusal doğasını açıklama kabiliyetini kısıtladığını belirtmektedir. İnsan, yalnızca rasyonel düşünce ile değil aynı zamanda kişilik ve duygusallığı da kapsayan farklı itkilerle de hareket edebilir (Petrenko vd., 2016). Etik, bu itkilerden birisidir.

Birçok yazara göre, vekâlet kuramının bireyi etik değerlerden uzak olarak ele alması, toplum açısından sorun teşkil etmektedir. Vekâlet kuramında resmedilen vekil, herhangi bir ahlaki yükümlülük taşımayan ve her fırsat bulduğunda etik dışı hareket etmekten çekinmeyen birisidir. Buna göre, vekil için ahlaki bir davranış sergilemenin tek geçerli itkisi fayda ve haz anlamında daha yüksek getiri elde etme ihtimalidir. Böhren (1998), bu varsayımın gerçekçiliğini sorgulamanın yanı sıra, gerçek dünyaya yapacağı olumsuz etkiye de dikkat çekmiştir. Yazara göre, insanı doğası gereği bencil ve etik değerlerden yoksun olarak tarif eden bir kuramın, yönetim bilimlerinde ve işletme okullarında hâkim olması gerçek hayatta etik dışılığın bir norm haline gelmesine sebep olabilir. İnsanların güvenilirmez olduğu varsayımını kendine düstur edinen öğrencilerin ve profesyonellerin, iş ilişkilerini buna göre inşa etmeleri, vekâlet kuramının varsayımlarını gerçeğe taşıyacaktır. Noreen'in (1988: 367) vekâlet kuramını etik açıdan değerlendirdiği çalışmasında belirttiği, *“Eğer herkes hile yapmanın normal bir davranış olduğunu düşünürse, herkes hile yapacaktır, hem de hiçbir suçluluk hissetmeden!”* tespiti bu görüşü desteklemektedir. Perrow (1986: 235) da kuramların dünyayı şekillendirdiğine, insanlara bir bakış açısı sunarak onların davranışlarına yön verdiğine dikkat çekmektedir. Buna göre, diğer insanları güvenilirmez olarak kabul eden birisinin ilişkilerini güven üzerine kurması beklenemez. Yazara göre vekâlet kuramı, dünyaya dair insancıl olmaktan uzak ve hatta “tehlikeli” bir bakış açısına sahiptir.

Vekâlet kuramının bireye dair varsayımları kadar işletme olgusuna dair varsayımları da eleştirel tartışmalara konu olmuştur. Jensen ve Meckling (1976: 309), işletmelerin asiller ve vekiller arasındaki sözleşmeye dayalı ilişkilerle örülmüş ağlar olduğunu belirtmektedirler. Buna göre bir işletme, birbirine ihtiyacı olan ancak çıkar çatışması yaşaması kaçınılmaz olan taraflar arasındaki dengeyi sağlayan hukuki bir yapıdan ibarettir. Ayrıca vekâlet kuramına göre

bir işletmenin tek sahibi hissedarlardır ve işletmenin tek amacı hissedarların kârını en üst düzeyde tutmaktır (Fontrodona ve Sison, 2006: 35). Fontrodona ve Sison'a (2006) göre işletme ile ilgili benimsenen bu ön kabul, işletme kavramını ve yönetim eylemini sığ bir tanıma hapsedmekte ve sosyal bir varlık olan bireyin doğasını kavrayamamaktadır. Yazar, vekâlet kuramında belirtilenin aksine birçok sosyal grup gibi işletmelerin de yalnızca hissedar kazancına değil, ortak faydaya hizmet ettiğini belirtmektedir. Ayrıca, bir işletmenin sermayesine sahip olmak demek, işletmeye sahip olmak demek değildir (Fama, 1980). İşletmeyi oluşturanlar, yalnızca işletmenin fiziksel ve finansal varlıkları değil, onun parçası olan çalışanlardır. Dolayısıyla hissedarların işletmenin sahibi olduğunu öne sürmek, çalışanları sahip olunan bir mülke indirgeyen bir yaklaşımdır. İşletmenin sahibi değil, hissedarı vardır. Üstelik işletmenin hissedarları kadar, işletmede görev yapan yönetici ve çalışanlar da riske ortak olmaktadır. Ayrıca hissedarlar yatırımlarını çeşitlendirip risklerini dağıtabilirken, tüm emeğini işletmeye adanmış çalışanlar bu lüksten yoksundur. Dolayısıyla işletmenin amacının yalnızca hissedarları, yani asilleri memnun etmek olduğu fikri, eksik ve sorunludur. Ulhoi de (2007: 76) vekâlet kuramının işletme olgusunu yalnızca iki boyutlu olarak değerlendirmesine karşı çıkmaktadır. Yazara göre kuram, işletmenin yalnızca hissedarları ile üst düzey yöneticileri arasındaki ilişkiye odaklanmakta, diğer seviyelerdeki çalışanlar, yani işletmenin diğer paydaşları söz konusu olduğunda ise “*görme bozukluğu*” yaşamaktadır. Hâlbuki işletmenin herhangi bir çalışanı, en az üst düzey bir yönetici kadar, işvereniyle bir vekâlet ilişkisi içerisinde. Shapiro (2005: 266) vekâlet kuramının “*karmaşık örgütsel yapıları ve ağları ikili ilişkilere indirgeme*” çabasını, hayatın gerçeklerini matematiksel modellere uydurma derdinden ibaret olarak görmektedir. İşletmeyi bir vekâlet ilişkileri bütünü olarak ele almak, fazla mekanik bir yaklaşımdır (Mitnick, 2015).

Perrow (1986), vekâlet ilişkisinde tarafsız bir duruş sergilenmediğini, vekilin sorunun kaynağı olduğunu, asilden dolayı oluşabilecek problemleri görmezden geldiğini öne sürmektedir. Yazara göre, klasik vekâlet kuramı bu ihtimali görmezden gelse de asil de bencil ve fırsatçı olabilir ve vekili aldatıcı davranışlarda bulunabilir. Örneğin bir patron, çalışanı için söz verdiği sağlıklı iş ortamını ya da kariyer fırsatlarını sağlamadığında çalışan ya da vekil, yanlış seçim maduru olacaktır. Vekâlet ilişkisinde otoriteyi ve gücü elinde bulunduran asilin, vekili zarara uğratacak, hatta onu sömürecek bir pozisyonda olduğu görmezden gelinmektedir (Perrow, 1986: 220). Benzer şekilde Shapiro da (2005), vekâlet kuramının fırsatçılık olgusunu yalnızca vekil ile ilişkilendirdiğini, ancak bu yaklaşımın gerçekçi olmadığını belirtmiştir. Vekâlet kuramını bir kontrol kuramı olarak tanımlayan ve asil-vekil ilişkisinde asili “*kontrol eden*”, vekili ise asile “*serviste bulunan*” taraf olarak belirten Mitnick (2015: 4) de benzer

görüŖe sahiptir. Yazar kuramın, ilişkinin iki taraflı bir ilişki olduğunu görmezden geldiği ve asilin bakış açısına sıkışıp kaldığını savunmaktadır. White (1985: 188), vekâlet ilişkilerindeki gerçek problemin vekilin zararlı davranışlarından ziyade, insanlık tarihinin başından beri var olan, başka bir irade üzerinde kontrol sağlama ve bunu sürdürme olduğunu düşünmektedir. Ulhoi (2007: 76), bu durumu iddialı bir metaforla açıklayarak, günümüz dünyasının şartlarında kurulan asil-vekil ilişkilerini, Eski Roma zamanında kurulan efendi-köle ilişkilerinin bir uzantısı olarak değerlendirmektedir.

Vekâlet kuramına getirilen tüm bu eleştiriler, kuramın gerçekçiliğinin sorgulanmasına zemin oluşturmakta; varsayımların kuramı dar bir çerçeveye hapsettiği, vekâlet ilişkisinin dış koŖullardan azade olarak ele alındığı ve bu nedenle gerçeklikten kopuk olduğu fıkırinde birleşmektedir (Wright vd., 2001). Payne ise (2019) Baker vd. (1988) ve Mahoney (2004) gibi bazı yazarların görüşünün aksine, vekâlet kuramının temel varsayımlarına dair tutarlı ampirik sonuçlar elde edilemediğini öne sürmektedir.

Vekâlet kuramının gerçeklikten kopuk oluşundaki önemli nedenlerden biri de bağlam olgusunu görmezden gelmesidir. Kuramın farklı bağlamlardaki geçerliliğini sorgulamaya başlayan birçok araştırmacıya göre (Aguilera ve Jackson, 2003; Bruce vd., 2005; Lubatkin vd., 2007) asil-vekil ilişkisine dair esaslar, bu ilişkinin gömülü olduğu sosyal ve kurumsal çevreyi göz ardı etmiştir. Asil-vekil ilişkisinin dinamiklerini belirleyen bağlamsal öncüller araştırmacılar tarafından dikkate alınmamış, ana akım vekâlet kuramı yazını sadece maddi ve hesaplanabilir parametreleri tartışagelmıştır. Yazarlardan Jensen (1983: 333), araştırmacıların matematiksel olarak ifade edilen, gerçek hayattan kopuk, “steril” vekâlet sorunlarını çalıştıklarını belirtmiştir. Destekler şekilde MacNeil (2000), ölçülebilir çıkarların ve maliyetlerin net bir şekilde ortaya konduğu sözleşmelerin asil-vekil ilişkisi için vazgeçilmez görüldüğünü ve bu sözleşme odaklı bakış açısının, asil-vekil ilişkisini matematiksel bir kâr-zarar ilişkisi olarak görmemize ve bağlamı gözden kaçırmamıza neden olduğunu öne sürmüştür. Hâlbuki yazara göre ilişkinin yer aldığı coğrafya, kültür ve kurumsal çevre, ilişkinin taraflarının önceliklerini şekillendirme gücüne sahiptir. Bağlama uygun olarak asil ya da vekil kişisel tatmin, haysiyet, utanç, güven gibi birçok olgunun etkisi altında kalır ve amaçlarını bu etkiyle belirler. Vekâlet ilişkisinin içinde bulunduğu bağlamın sosyal dinamikleri, vekilin fırsatçı davranışlarını kısıtlayıcı bir etki yapabilir veya asilin vekili kontrol etme araçlarının etki gücünü değiştirebilir (Wiseman vd., 2012). Bu tespitler, vekâlet ilişkilerinin bulunduğu kurumsal çevreye ve ülkeye özgü yaklaşımlarla yönetilmesi gerektiğine işaret etmektedir (Bruce vd., 2005).

Mitnick (1973, 2019), bağlamın önemini savunan ilk araştırmacılardan biridir. Kendi çalışmalarını Ross (1973) ve Jensen ve Meckling'in (1976) başını çektiği ekonomi temelli vekâlet kuramı yazınından ayrı tutan ve kendisini “*kurumsal vekâlet kuramı*”nın kurucusu olarak konumlandıran yazara göre normlar ya da diğer bir deyişle soyut kurallar ve standartlar, bireyin davranışlarını belirlemede bireysel çıkarlardan ya da rasyonaliteden daha etkili olabilir. Vekâlet ilişkisi birçok sosyal ilişkideki benzer olguları barındırmaktadır ve bu anlamda gerçeklikten kopuk değildir. Ancak vekâlet ilişkisinin özünü oluşturan olguları anlamak kadar, incelenen ilişkinin bağlamını ve bu bağlamın oluşturduğu özgün yapıyı anlamak da önemlidir.

Tüm bu eleştirel görüşler içerisinde, vekâlet kuramının toptan reddedilmesi gerektiğini düşünenler olduğu gibi (Perrow, 1986) eleştirilerde aşırıya kaçıldığını ve kuramın yalnızca bazı geliştirmelere ihtiyacı olduğunu düşünen yazarlar ağırlıktadır (Mitnick, 1992; Shapiro, 2005; Wiseman vd., 2012; Pepper ve Gore, 2015; Pouryousefi ve Frooman, 2017). Örneğin, Böhren'e (1998) göre vekâlet kuramının insan doğasını fazla basite indirgeyen varsayımları, kuramın tamamıyla reddedilmesine neden olmamalıdır. Eleştirilere dikkat çeken Eisenhardt (1989: 72) da kuramın her şeye rağmen asil-vekil ilişkisinin doğurduğu problemlere özgün ve gerçekçi bir bakış açısı sunduğunu ifade etmektedir. Destekler şeklinde, Bosse ve Phillips (2016), vekâlet kuramı araştırmalarındaki deneysel sonuçların tutarsızlığına rağmen, vekâlet kuramının mantıksal temeline karşı çıkmanın zor olduğunu belirtmektedirler. Yazarlara göre; bilgi asimetrisi, çıkar çatışması, fırsatçı vekil davranışları bağlamdan bağımsız olarak her asil-vekil ilişkisinde gözlemlenen, evrensel olgulardır. Bu olguların kapsamalarında bağlama bağlı olarak farklılıklar olması elbette mümkündür. Örneğin farklı bağlamlarda, vekilin fırsatçı davranışları, doğrudan maddi kazanç yerine, güç ve itibar odaklı olabilir. Ya da vekil, çalıştığı işletmedeki belirli pozisyonlara dost ve akrabalarını yerleştirebilmesi gibi doğrudan maddi olmayan, sosyal imkanlarla motive olabilir (Berrone vd., 2010). Payne'e (2019) göre de vekâlet kuramını bir bütün olarak geçersiz saymak yerine, kuramı sınırlandıran varsayımları esnetmek daha doğru olacaktır.

Vekâlet kuramına ilişkin tüm bu eleştirel görüşler, araştırmacıları kuramda işaret edilen aksaklıkları giderme yoluna itmiştir. Bu yolda atılan önemli bir adım, insanı sınırlı akılcılık olgusu ile tanımlayan “*davranışsal vekâlet kuramı*”dır (Kumeto, 2015; Pepper ve Gore, 2015; Wiseman ve Gómez-Mejía, 1998). Davranışsal vekâlet kuramı, klasik vekâlet kuramından farklı olarak, insana dair daha olumlu ve daha az mekanik bir varsayıma sahiptir. Buna göre asil vekili kontrol etmek yerine, onun performansını en üst düzeye taşımaya odaklanmalıdır. Bunu ise yalnızca dışsal ödüllerle değil, vekilin içsel motivasyonunu destekleyerek yapmalıdır.

Vekâlet kuramına getirilen eleştirilerin en ileri adımı ise Donaldson ve Davis (1989, 1991) ve Davis vd. (1997) tarafından kurama alternatif olarak sunulan vekilharçlık kuramıdır. Vekilharçlık kuramında, fırsatçılık ve çıkar çatışması üzerine kurulu asil-vekil ilişkisi, yerini sadakat ve güven üzerine kurulu asil-vekilharç ilişkisine bırakır (Donaldson, 1990). İnsan doğasına dair karamsar, şüpheli ve zaman zaman “*paranoyakça*” (Shapiro, 2005: 270) bir yaklaşıma sahip olan vekâlet kuramına zıt olarak vekilharçlık kuramı, insanı iş birliğine yatkın, güvenilir, özgeci ve fedakâr bir varlık olarak görür (Wright ve Mukherji 1999). Bağlı olduğu asilin çıkarlarını gözeticeğinden, vekâlet maliyeti ortadan kalkacaktır (Cuevas-Rodríguez vd., 2012).

1.2.3. Vekilharçlık Kuramı ve Temel Varsayımları

1990’lı yıllarda ortaya çıkan vekilharçlık kuramı, özellikle son yıllarda aile işletmeleri dinamiklerini açıklamada önemli bir dayanak noktası olarak ele alınmaktadır (Corbetta ve Salvato, 2004; Eddleston ve Kellermanns, 2007; Le Breton-Miller ve Miller, 2009; Neubaum vd., 2017). Vekilharçlık kuramı, yönetim ve örgüt çalışmalarını 70’li yıllardan itibaren güçlü bir şekilde etkileyen vekâlet kuramına alternatif olarak görülmekte; bireycilik ve fırsatçılık davranışları ile açıklanan edilen asil-vekil ilişkisi, yerini güven ve özgeci davranışlar temelinde şekillenen asil-vekilharç ilişkisine bırakmaktadır.

Vekilharçlık kuramı, kendi çıkarları yerine ilişkide olduğu asilin ve parçası olduğu örgütün çıkarlarını ön planda tutan, hizmetkâr vekil varsayımı üzerine inşa edilmiştir. Vekâlet kuramının çıkarıcı ve maddiyatçı “*ekonomik birey*” varsayımı, vekilharçlık kuramında yerini örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutan ve maneviyata önem veren “*insancıl birey*” (Argyris, 1973b) bırakmaktadır. Buna göre vekilharç, basit ben merkezli davranışlar yerine, içinde bulunduğu örgütün çıkarlarını ön planda tutan fedakâr ve çoğulcu davranışlar sergiler. Kendisini, üyesi olduğu örgüt ile ifade eder ve kendi çıkarlarını feda etmesi gerekse de örgüte bağlı kalır (Davis vd., 2000). Uyumlu olmaya değer yükleyen vekilharç, bağlı bulunduğu asil ile çıkar çatışması yaşadığı durumlarda dahi uzlaşmacı davranmayı tercih eder, ödün verir. Bu anlamda, işletmenin başarısını kendi çıkarlarının üzerinde konumlayan vekilharcın davranışı “*pro-sosyal*” ya da daha özel olarak “*pro-örgütsel*” (Davis vd., 1997: 25) olarak tanımlanabilir.

Vekilharçlık kuramının çizdiği vekilharç portresi, güçlü etik değerlere sahiptir (Martin ve Butler, 2017). Buna göre vekilharç; dürüst, tutarlı, onurlu ve güvenilirdir, yalan söylemez, aldatmaz ve çalmaz (Jones, 1995). Bu anlamda, vekilharçlık kavramının teolojik bir temeli olduğu araştırmacılar tarafından belirtilmektedir (Chrisman vd., 2007; Thompson, 1960). Dodd

ve Dyck (2015)'e göre vekilharçlık kavramı Hz. İsa'nın ölümünden 50 yıl sonra kaleme alınan dini metinlerde yer almaktadır. Buna göre, Hristiyanlık dinini kabul eden ilk havariler, güvenilirlikleri ve yüksek ahlaklarıyla, Hz. İsa'nın vekilharçlarıdır ve ölümünden sonra vekâleten, mesajını tüm dünyaya yaymışlardır.

Vekilharca manevi tatmin sağlayan vekilharçlık tutum ve davranışlarının, fedakârlık ve ahlak gibi olguların yanı sıra, kendine özgü bir akılcılıkla açıklanması da mümkündür. Davis vd. (1997: 24)'ne göre vekilharçlık davranışı, her ne kadar ekonomi bilimi ile çelişse de kendi içinde rasyoneldir. Buna göre vekilharç, bağlı bulunduğu asilin maddi ve manevi tatmini dolayısıyla kendi tatminine ulaşır. Kişisel ihtiyaçlarını parçası olduğu işletmeye hizmet ederek karşılayabileceğini düşünür, çünkü kendi çıkarları, işletmenin başarısı ve onun sahibi olan asilin çıkarları ile uyumludur. Bu düşünceye göre uzun vadede vekilharcın kazanması için önce asilin kazanması gerekir. Diğer yandan, pro-örgütsel davranışın uzun vadede bireysel davranıştan daha faydalı olacağı düşüncesinin, vekilharcın fırsat algısını kısıtladığı söylenebilir. Maddi ve manevi kazancını, parçası olduğu örgüte bağlı görmesi ve alternatif fırsatlara kendini kapaması, vekilharcı örgütüne bağlı kılar. Örgütten ayrılmak, kendisi için öngördüğü faydadan vazgeçmek demektir.

Vekâlet kuramının özünde yatan ekonomik birey ile vekilharçlık kuramının özünü oluşturan insancıl birey arasındaki farklılığa McGregor'ın (1960) X ve Y kuramı önemli bir açıklayıcılık sunmaktadır (Donaldson, 1990: 371). Ekonomik birey ya da vekâlet kuramında resmedilen vekil portresi, genel olarak kendi maddi çıkarlarına odaklanan ve fırsat bulduğunda tembellik yapan yönetici ya da çalışandır (Jensen ve Meckling, 1976). Bu nedenle vekilin davranışlarının sürekli olarak kontrol edilmesi, zararlı davranışlarına karşı yaptırımlar uygulanması ve onu bu zararlı davranışlardan uzak tutacak para ve terfi gibi maddi teşviklerle motive edilmesi gerekir. Bu portre McGregor'un (1960: 311) X kuramında tarif ettiği birey ile uyumludur: *"...Ortalama çalışan tembel ve bencildir... Örgütün ihtiyaçlarına cevap vermeleri için davranışları yönlendirilmelidir... Ödüllendirilmeleri, cezalandırılmaları ve kontrol edilmeleri gerekir..."*. Diğer yandan, örgütsel davranış alanındaki pek çok araştırmacı, bireyi çok daha derin ve karmaşık bir analiz birimi olarak ele almaktadır. İnsan doğası; X kuramında göz ardı edilen başarı, sorumluluk ve takdir görme isteği, fedakârlık, otoriteye saygı ve ait olma ihtiyacı gibi farklı motivasyon ve duyguları da içermektedir (Wood ve Bandura, 1989; McClelland, 1961; Herzberg vd. 1959). McGregor'un (1960: 317) bu doğrultuda öne sürdüğü Y kuramının tarif ettiği birey, vekilharçlık kuramının özünü oluşturan insancıl bireyin öncülü gibidir: *"...Motivasyon, gelişim potansiyeli, sorumluluk alma bilinci ve örgütsel hedeflere uyumlu davranışlar her insanın içinde mevcuttur..."*

İnsan doğasına dair olumlu bir varsayımdan doğan vekilharçlık kuramı, asil ile vekil arasındaki (ya da patron ile çalışan arasındaki) ilişkiye de yeni bir açıdan bakılmasına olanak sağlamıştır. Her ne kadar bazı vekâlet kuramı araştırmacıları, çıkar çatışması yaşanmayan asil-vekil ilişkileri öngörse de (Örn: Van Thiel ve Yesilkagit, 2011) vekâlet kuramı yazınındaki baskın varsayım, asil-vekil ilişkilerinin doğasında çatışma olduğu yönündedir. Buna karşın vekilharçlık kuramı ise güven ve uyum üzerine kurulu bir ilişkiyi betimlemektedir (Schillemans, 2013). Bu uyumun kaynağı, asil ile vekilin ortak hedef ve isteklerde buluşmuş olmasıdır. Karşılıklı sorumluluk hissine ve ahlaki bir bağlılık duygusuna dayanan ve Hernandez (2012: 173) tarafından “*uzlaşılı ilişkisi*” olarak adlandırılan bu ilişki, birçok dinamiğin bir araya gelmesiyle oluşabilmektedir.

1.3. Vekilharçlık İlişkisi ve Temel Dinamikleri

1.3.1. Güven İlişkisi

Vekilharçlık ilişkisi güven üzerine kurulu bir ilişkidir. Güven, farklı disiplinlerden birçok bilim insanı tarafından araştırılan, farklı analiz seviyelerinde ele alınan ve farklı şekillerde yorumlanan, çok kapsamlı bir olgudur (Beccerra ve Gupta, 1999). Güven bir inanç, davranış, niyet, eğilim, psikolojik durum, değer ve hatta mülk olarak tanımlanabilmektedir (Shapiro, 1987; Blomqvist, 1997; Caldwell vd., 2008). Sıklıkla doğruluk, itimat, beklenti, emniyet, dürüstlük, tutarlılık ve öngörülebilirlik ile birlikte anılan (Butler, 1991; Mayer vd., 1995) güven tanımında en sık başvurulan kavram ise risktir. Bir kişi diğerine güvendiğinde, yalnızca onunla sosyal bir ilişkiye girmeyi değil, bu ilişkinin içerdiği tüm riskleri de kabul etmiş olmaktadır (Johnson-George ve Swap, 1982; Caldwell ve Clapham, 2003). Mayer vd. (1995: 712) güveni: “*Savunmasız olmayı kabul etmek*” olarak; Gambetta (1988: 217), “*tarafından birinin, diğerinin belirli bir davranışı sergileyeceğine dair duyduğu inanç*” olarak tanımlamaktadır. Buna göre birisini güvenilir bulmamız, bize faydası dokunacak ya da en azından zararı dokunmayacak davranışlar sergileme ihtimalinin yüksek olması ve onunla bir iş birliğine girmekten çekinmeyeceğimiz anlamına gelmektedir. Benzer şekilde Luhman (2018) güveni “*kumar*” metaforuyla ele alırken, Deutsch (1962) ise sonu belli olmayan bir yol olarak görmüştür.

Güven olgusu, vekâlet tartışmalarının odağındadır (Arrow, 1968, 1974; Beccerra ve Gupta, 1999; Cuevas-Rodríguez vd., 2012). Klasik vekâlet kuramı güveni görmezden gelirken ya da reddederken, vekilharçlık kuramı varlığını güvene borçludur (Davis vd., 1997; Eddleston vd., 2010). Diğer yandan vekilharçlık kuramını anmadan, güvenin vekâlet kuramı için de çok önemli olduğunu belirten yazarlar vardır. Örneğin Cuevas-Rodríguez vd. (2012), vekâlet

kuramının esnetilmesi gerektiğini öne sürmüş ve “*güveni asil-vekil ilişkilerine dahil etme*”yi tartışmıştır (s. 531). Yazarlara göre güven ve sosyal sermaye, vekâlet kuramının açıklayıcılığına önemli katkılar sunabilecek olgulardır. Bundan çok daha önce Shapiro (1987), bir vekâlet ilişkisinin tanımı gereği güven içermesi gerektiğini savunmuştur. Yazara göre, asilin kendisi için değerli olan bir varlık ile ilgili, gönüllü olarak kendisi adına hareket edecek ve kararlar alacak bir vekile bel bağlaması, güven olgusundan bağımsız düşünülemez. Buna göre, geleceği belirsiz bir iş ilişkisine giren asil, güvenen taraf olarak savunmasız durumdadır. Asilin kendini korumak için başvuracağı her yol (vekili izlemek, yaptırım uygulamak, kurallar koymak gibi) güven yaratma amacı taşımaktadır. Ters bir görüşe sahip olan Granovetter (1985: 491) ise tüm bu önlemlerin güven yaratamayacağını, güvenin yokluğunda ancak onun bir yedeği olabileceğini iddia etmektedir. Yazara göre, iş ilişkilerinde suiistimalin azalması ve güvenin tesis edilmesi, kontrol yapıları ya da resmi sözleşmeler gibi kurumsal önlemlerden ziyade, sosyal ilişkiler ve bu ilişkilerin doğasında bulunan yükümlülükler ile mümkündür (Granovetter, 1985: 491). Benzer bir görüşe sahip olan Beccerra ve Gupta (1999) güveni, kişisel ve kişisel olmayan güven olmak üzere iki tip olarak ele almıştır. Kişisel güven, karşı tarafla kurulan sosyal etkileşim sonucunda zaman içinde oluşan ve duygusal boyutu ağır basan güvendir. Kişisel olmayan güven ise karşıdaki ile kurulan ilişkinin fayda ve zararlarının matematiksel olarak hesaplandığı, duygudan ziyade akıl ve şüphe temelli olan güvendir (Dasgupta, 2000). Kişisel güven kontrol mekanizmalarını barındırmayan, daha çok aile ve arkadaşlar arasında gözlemlenen güven türüdür (Williamson, 1993). Casadesus-Masanell (2004) “*Vekâlette Güven*” isimli çalışmasında vekâlet ilişkilerinde güveni, üç temele dayandırmaktadır: Normlar, etik değerler ve fedakârlık. Buna göre, normlar ve etik değerler, vekile nasıl davranması gerektiği konusunda bir çerçeve sunar. Bu çerçevenin dışına çıkmak, suçluluk duygusu, utanç ve mahcubiyet gibi olumsuz duygular doğuracağından, vekil normlara uyma gayretinde olacaktır. Fedakârlık ise vekili güvenilir kılan güçlü bir duygudur. Bağlı bulunduğu asilin iyiliğini isteyen ve bununla tatmin olan fedakâr vekil, hem asilin çıkarlarını koruyacak hem de onun iyiliği için üstün çaba gösterecektir. Yazarın bu açıklamaları vekilharçlık kuramıyla örtüşmektedir.

Güvenin vekâlet ilişkilerinde çok değerli olduğu birçok araştırmacının ortak görüşüdür. Eğer sosyal sistem büyük bir makine olarak düşünülürse, Arrow’a (1974: 23) göre güven bu makinenin çarklarının sorunsuz bir şekilde dönmesini sağlayan “yağ”dır. Yazara göre, vekâlet ilişkilerindeki güçlü güven duygusu, vekili çıkarıcı davranışlardan uzak tutacak ve bu da başarılı bir ekonomik sistemin oluşmasına hizmet edecektir. Sadakat, dürüstlük ve iyi niyet gibi duygular olmadan sağlıklı bir vekâlet ilişkisinin kurulamayacaktır (Hendry, 2002). Böhren’e

(1998) göre de asil, vekâlet kuramında resmedildiğinin aksine karşılıklı güven ve olumlu duygular üzerine bir ilişki kurmayı, şüphe ve olumsuz düşünceler üzerine bir ilişkiye tercih edecektir. Sonuçta güven vekâlet maliyetleri ciddi seviyede azaltacaktır (Barney, 1990: 385). Dolayısıyla, vekilharçlık ilişkisinde güven, asil için çıkarlarını maksimize etme yolunda önemli bir yatırımdır (Cuevas-Rodríguez vd., 2012).

Vekilharçlık ilişkisinin özü olan güvenin nasıl tesis edileceği önemli bir sorudur. Beccerra ve Gupta (1999: 183) güveni oluşturan unsurları karşı tarafın davranışları, tutumu ve yetkinlikleri olarak ele almaktadır. Caldwell vd. (2002) benzer bir görüşü, “*güven, güvenilir davranışlarla kazanılır*” şeklinde ifade etmiştir. Gulati ve Sytch (2008)’e göre güven, inşa etmesi uzun süren ancak bir anda yok olabilen, iki taraflı bir yapıdır. Güvenin tek taraflı olmadığı, vekilharçlık kuramı araştırmacıları tarafından da kuvvetle altı çizilen bir gerçektir. Vekilharçlık kuramına göre, vekilharcın yükümlülüklerini yerine getirmesi, ilişkinin devamı için yeterli değildir. Asil de vekilharçtan farklı seviyelerde olsa bile ilişkiye katkı sunarak, güvenilir olmanın gereğini yerine getirmelidir (Pearson ve Marler, 2010). Davis vd. (1997: 26) asil ile vekil arasındaki ilişkinin vekâlet ilişkisi mi yoksa vekilharçlık ilişkisi mi olacağının belirleyicilerinden birinin, asilin ne kadar risk almaya hazır olduğu, diğer bir deyişle vekile ne kadar güvenmeye hazır olduğu şeklinde belirtmektedirler. Yazarlar, alınan riski ve olası sonuçlarını Tucker’ın (1950) “*tutsak ikilemi*” modeliyle açıklamışlardır. Model, vekilharçlık ilişkisinin karşılıklılık özelliğine vurgu yapmaktadır. Buna göre, her iki taraf da vekilharçlık ilişkisinde bulunmaya ve sorumluluklarını yerine getirmeye gönüllü değilse, ilişki kurulamayacak ya da bozulacaktır. Bu noktada alınacak karar, yani tarafların birbirlerine güvenip güvenemeyeceği, psikolojik ve durumsal faktörler tarafından belirlenecektir. Tarafların her ikisi de birbirine güvenip, vekilharçlık ilişkisini tercih ettiğinde, teorik olarak her iki tarafın da faydasına olan bir çıktı sağlanmış olur. Taraflar birbirine güvenmeyip, vekilharçlık ilişkisi yerine vekâlet ilişkisini tercih ettiğinde ise menfaatlerini gözetmek ve kayıplarını en aza indirmek için konum alacaktır. Bu durumda, asil, vekili kontrol etmeye çalışacak, vekil ise menfaatperest bir görüntü çizecektir. İkilemin esas nedeni ise, karşı tarafın farklı bir karar alması ihtimalidir. Eğer asil, vekile güvenip vekilharçlık ilişkisini tercih eder, vekil ise vekâlet ilişkisi seçeneğine yönelirse asil ihanete uğramış hissedecektir. Ters bir senaryoda, yani asilin vekâlet ilişkisini, vekilin ise vekilharçlık ilişkisini tercih ettiği resimde ise, ihanete uğrayan vekil olacaktır. Bu durumda vekilin, işletmeye ve asile öfkelenerek zararlı davranışlara geçiş yapma ihtimali ortaya çıkacaktır. Söz konusu tutsak ikilemi modeli, Şekil 1.1’de sunulmuştur.

Asilin Seçimi

	Vekil	Vekilharç
Vekil	Olası maliyetler en düşük seviyededir. Karşılıklı Vekâlet İlişkisi	Vekil fırsatçı davranış sergiler. Asil öfkeli. Asil ihanete uğramıştır.
Vekilharç	Asil fırsatçı davranış sergiler. Vekil(harç) öfkeli. Vekil(harç) ihanete uğramıştır.	Performans en yüksek seviyededir. Karşılıklı Vekilharçlık İlişkisi

Şekil 1.1 Asil-Vekilharç Seçim Modeli

Kaynak: Davis, 1997: 39

Anlaşılabileceği üzere güven, bireyler arasındaki karşılıklı ilişkinin ve mübadelenin zaman içinde olgunlaşması ile şekil alan, risk almayı içeren bir olgudur (Blau, 1968). Vekilharçlık ilişkisi de diğer güvene dayalı ilişkiler gibi bir süreç gerektirmektedir (Coleman, 1994; Caldwell vd., 2008). Bu süreç uzun vadeli, olumlu ve olumsuz duygu ve davranışları bir arada barındıran, sürekli tekrar eden etkileşimlerle inşa edilen, dinamik bir süreçtir (Hernandez, 2008).

1.3.2. Zaman Yönelimi

Zaman yönelimi, vekilharçlık kuramı ile vekâlet kuramı arasındaki farkı açıklayan önemli bir olgudur (Davis vd., 1997: 37). Vekilharçlık ilişkisi, vekâlet ilişkisinin tersine uzun vadeli bir ilişkidir ve bu durum vekâlet maliyetlerini düşürücü etkiye sahiptir (Zukin ve DiMaggio, 1990; Albanese vd., 1997). Zaman faktörü, asil-vekil ilişkisi biçiminde başlayan bir ilişkiyi, uzun vadede asil-vekilharç ilişkisine dönüştürebilir. Uzun vadelilik, vekilharçlık ilişkisinin güvene dayalı bir ilişki olduğu gerçeğiyle de uyumludur. Güven, taraflar arasında başlangıçta düşük seviyelerde seyreden ve zamanla kademeli olarak artan bir niteliğe sahiptir (Mcknight vd., 1998: 473).

Cuaves-Rodíguez vd. (2012) uzun süre devam eden bir ilişkide, tarafların birbirlerini giderek daha iyi tanıdığını, birbirlerinin hoşlandığı ve hoşlanmadığı davranışları öğrenerek kendi davranışlarına buna göre şekil verdiğini belirtmiştir. Taraflar arasında kişisel yakınlık, ortak bir tarih ve sosyal çevre oluşukça, ilişki derinleşmektedir (Granovetter, 1985). Blau'ya

(1968: 454) göre ilişkiyi derinleştiren ve tarafların birbirlerine güvenlerini test eden ve perçinleştiren önemli bir olgu, sosyal mübadeledir. Tarafların birbirlerine karşılıklı iyiliklerde bulunmaları ile oluşan sosyal mübadele, yavaş ve uzun bir süreçte oluşmaktadır. Başlangıçta daha temkinli bir iyilik alışverişi ile başlamakta, güven duygusunun inşa edilmesiyle birlikte uzun vadede güçlenmekte ve ilişkiyi beslemektedir.

Vekilharçlık ilişkisinin uzun vadeli olarak ele alınması, alanyazında yoğun olarak özgecilik ile ilişkilendirilmiştir (Donaldson ve Davis, 1991; Hernandez, 2012). Özgeci birey, bağlı bulunduğu örgüte en yüksek faydayı sunabileceği, sürdürülebilir, uzun vadeli ilişkileri tercih etmektedir (Davis vd., 1997). Vekilharcın bu tercihi, uzun vadeli bir ilişkinin kendisine de fayda sağlayacağını düşünmesi bakımından rasyoneldir.

Zaman olgusunun vekilharçlık kuramındaki rolünün yeterince incelenmediğine ve önem görmediğine dikkat çeken Hernandez'e (2012: 180) göre uzun vadeli bir zihinsel yönelim başlı başına vekilharçlık davranışının öncüsü olabilir. Örgüt içerisinde vekilharçlık davranışını destekleyecek yapılar, ödül ve kontrol mekanizmaları ve örgüt içi ilişkiler, tekrar eden sosyal mübadeleler ile inşa edilmektedir. Bu inşa sürecinde çalışan, örgütün tüm paydaşlarıyla duygusal bir yakınlık geliştirmekte, bir iş birliği ve sorumluluk hissi kazanmakta ve sonuç olarak uzun vadeli bir zihinsel yönelim geliştirmektedir. Dolayısıyla yazara göre vekilharçlık yönelimi ve dolayısıyla uzun vadeli yönelim, örgütsel seviyeden bireysel seviyeye aktarılmakta ya da "sızmakta" ve çalışanlarda vekilharçlık davranışı ortaya çıkmaktadır. Benzer şekilde Cunha vd. (2020), vekilharçlığın bir anda kurulabilecek bir yapı ya da bir anda ortaya çıkabilecek bir davranışlar bütünü olarak değil, uzun vadede ortaya çıkan, gelişen ve sonlanabilen bir süreç olarak ele alınması gerektiğini öne sürmektedir.

1.3.3. Değişkenlik

Hem vekâlet hem de vekilharçlık kuramlarında, asil ile vekil arasındaki ilişkinin dinamik, değişken bir yapıya sahip olduğu alanyazında belirtilmiştir (Wiseman vd., 2012: 205; Albanese vd., 1997; Cuevas-Rodríguez vd., 2012: 531). Vekilharçlık kuramının yaratıcıları Davis vd. (1997), asil ile vekil arasında kurulan ilişkinin zaman içerisinde psikolojik ve durumsal faktörlere de bağlı olarak, vekilharçlık ilişkisinden vekâlet ilişkisine evrilebileceğine ya da tam tersi olacağına dikkat çekmektedirler.

Vekilharçlık ilişkisinin değişkenliğini belirleyen hususlardan biri, bireyin duruma göre davranışlarının değişebilmesidir. Kusursuz bir vekilharç ya da kusursuz bir vekil davranışı yerine ikisinin bir karışımı beklemek daha gerçekçi bir durumdur. Bu doğrultuda Martynov'un (2009), saf vekilharç ya da saf vekil davranışının gerçek hayatta var olamayacağını, bireylerin

her iki davranış türünün bir karışımı olan bir davranış seti benimseyeceğini ileri sürdüğü görüşleri önemlidir. Buna göre birey vekilharç ve vekil davranışını aynı anda sergileyerek, kendi çıkarlarını üst seviyeye çekmeye çalışırken, bağlı bulunduğu asilin ya da örgütün de zarar görmemesi için çaba gösterebilirler. Pastoriza ve Ariño (2008) da benzer bir görüşle hiçbir insanın kusursuz vekilharç ya da kusursuz vekil davranışı göstermeyeceğini, insan davranışını bu iki uç arasında konumlanan ve duruma bağlı olarak değişiklik gösterebilen bir olgu olarak ele almanın daha gerçekçi olacağını belirtmiştir. Vekilharç davranışı için doğal bir bağlam olarak kabul edilen aile işletmelerinde dahi kusursuz vekilharç davranışından söz edilemez (Chrisman vd. 2004, 2007). Bir ucu kusursuz vekilharç (özgeci), diğer ucu ise kusursuz vekil (fırsatçı) davranışına uzanan bir yelpazede, bireyin davranışı bu iki noktanın arasında herhangi bir konumda olabilir ve zamanla, duruma bağlı olarak da değişebilir (Corbetta ve Salvato, 2004; Lubatkin vd., 2005; Davis vd., 2010; Chrisman, 2019).

Hernandez (2012), örgüt içi ilişkileri, bir ucu vekilharçlık kuramına, diğer ucu ise vekâlet kuramına uzanan bir sarkaca benzetmektedir. Sarkacın hangi uca yakın olacağı, ilişkinin seyri ve bireylerin tercihleri ile belirlenir. Uzun vadeli ve özgeci bir yönelim, sarkacı vekilharçlığa yaklaştırırken; kısa vadeli ve bireyci bir yönelim sarkacı klasik vekâlet ilişkisine itecektir. Birey, adalet algısı, fedakârlık, karşılıklılık gibi olguların etkisiyle, klasik vekâlet kuramında tarif edilen çıkarıcılığını törpüleyebilir ve manevi hedeflere yönelebilir. Bu da vekilharç davranışını doğuracaktır (Fehr vd. 2002, 2003).

Davis vd. (1997)'nin vekilharçlık kuramına dair tespitlerini durağan Albanese vd. (1997: 611), asil-vekil ilişkilerinin, ister vekâlet ister vekilharçlık ilişkisi olsun, bir süreç olarak ele alınması gerektiğini belirtmekte; taraflar arasındaki amaç ve çıkar uyumu sürekli olarak değerlendirilmeli, gerekirse güncellenmelidir. Bugünün vekilinin yarının vekilharçı olabileceği ya da tam tersinin gerçekleşebileceği göz ardı edilmemelidir. Benzer bir eleştiriyi paylaşan Pastoriza ve Ariño (2008)'ya göre kişinin vekil ya da vekilharç davranışını benimsemesini sağlayan önemli bir etken, asil ile kurduğu ilişkinin dinamiğidir. Buna göre, taraflar arasındaki ilişkinin tarihi ve etkileşimin doğası, taraflara vekilharçlık ya da vekâlet davranışlarını öğretmektedir. Bu öğrenme süreci, tarafların zamanla vekil ya da vekilharç rollerine bürünmelerini, hatta bir rolden ötekine geçiş yapmalarını sağlamaktadır. “İlişkisel öğrenme” olarak ifade edilen bu durumda (Pastoriza ve Ariño, 2008: 12) birey, ilişki içerisindeki davranışlarının sonuçlarını ve karşı tarafın tepkisini sürekli olarak değerlendirerek zihinsel karar verme sürecine dâhil eder. Bu süreç sonucunda, karşı tarafa ne kadar güvenebileceğini, onunla ne seviyede bir iş birliği içine girmek istediğini analiz eder ve nihayetinde vekil ya da vekilharç davranışı arasında bir seçim yapar (Rosanas, 2008).

Görüldüğü üzere vekilharçlık ilişkisi değişken, istikrarsız ve hassas bir ilişkidir. Cunha vd. (2020: 5)'nin farklı çıkarlara sahip tarafların sürekli olarak müzakere edip anlaşmaya vardığı bir güç ilişkisi olarak değerlendirdikleri bu ilişki, her ne kadar uzun vadeli ve güven temelli bir ilişki olsa da gerginlikler ve çatışmalar barındırabilir. Süreç içerisinde ilişki yıpranabilir, ortadan kalkabilir ya da klasik bir vekâlet ilişkisine dönüşebilir. Mitnick (2019: 10), değişkenlik faktörü nedeniyle, asil ile vekil arasında, uzun vadeli beklentilerin tümünü tek seferde ortaya koyan katı bir sözleşme ya da anlaşmanın anlamlı olmayacağını öne sürmektedir. Yapılması gereken, ortak hedefleri sürekli olarak gözden geçirmek ve buna uyum sağlamaktır. Nihayetinde vekilharçlık ilişkisi, lider ve takipçileri arasında süregelen etkileşimler ile sürekli yeniden inşa edilmektedir (Pearson ve Marler, 2010).

1.4. Vekilharçlık İlişisini Açıklayan Faktörler

Vekilharçlık ilişkisinin hangi koşullar altında ortaya çıkacağı, vekilharçlık kuramının temelindeki sorudur (Schillemans, 2013: 544). Davis vd. (1997), vekilharç davranışını ve ilişkisini oluşturan faktörleri “psikolojik” ve “durumsal” olmak üzere iki temel kategoride ele almaktadır ve takip eden çalışmaların da bu ayrımı benimsediği görülmektedir (Vallejo, 2009; Davis vd., 2010; Hernandez, 2012; Madison vd. 2016; Neubaum vd., 2017). Buna göre vekâlet ilişkisinin temelinde yatan psikolojik faktörler; motivasyon, özdeşleşme, bağlılık ve güç kullanımıdır. Durumsal etmenler ise yönetim zihniyeti ve kültürdür.

1.4.1. Psikolojik Faktörler

Vekilharçlık kuramının özünü oluşturan unsur, insanın doğasına ve davranışına olan yaklaşımıdır. Ekonomi biliminin hâkim anlayışı olan ve yönetim alanında da yaygın olarak kabul gören “rasyonel insan” (Simon, 1957) modeli yerine, vekilharçlık kuramı “*daha karmaşık ve insancıl*” (Argyris, 1973a: 253) bir modeli temel alır. Argyris’in (1973b) “*kendini gerçekleştirme yolundaki insan (self-actualizing man)*” olarak tanımladığı model, McGregor’ın (1960) ve Maslow’un (1970) çalışmalarına dayanır. Buna göre insan davranışı, vekâlet kuramında da resmedildiği üzere, yalnızca bireysel maddi çıkarlarla güdülenen ve kontrol ve teşvik mekanizmalarıyla şekillenen bir olguya indirgenemez. İnsan davranışı aynı zamanda çoğulculuk, fedakârlık, sorumluluk, başarı isteği, aidiyet, güven gibi olguları da içerir. Bu nedenle rasyonel birey varsayımı, insanlar arasındaki ilişkileri ve dolayısıyla vekâlet ilişkilerini açıklamak için yeterli olmayacaktır. Aşağıda, alanyazında vekilharçlık ilişkisinin temelini oluşturan ve Davis vd. (1997) tarafından vekilharç davranışını belirlediği belirtilen psikolojik faktörler açıklanmaktadır.

1.4.1.1. Motivasyon

Her ne kadar birbirlerine zıt kuramlar olarak kabul edilseler de, hem vekilharçlık hem de vekâlet kuramının ana odağı, bireyin örgütün ya da asilin başarısına katkı sağlama yolunda nasıl motive edileceğidir (Chrisman, 2019). Bu noktada iki kuram arasındaki temel fark, vekâlet kuramının dışsal motivasyona, vekilharçlık kuramının ise içsel motivasyona odaklanmasıdır (Davis vd., 1997). İçsel motivasyon, çalışanın başka bir güdüleyiciye ihtiyaç duymadan, sahip olduğu işin kendisine dair hissettiği hevesi ifade ederken; dışsal motivasyon, işin dışında bir ödül ile güdülenmeyi ifade etmektedir (Amabile, 1993: 188). Kuramsal altyapısı ekonomi bilimine dayanan vekâlet kuramına göre birey; maddi değeri olan, elle tutulabilen dışsal ödüllerle motive olur. Bu nedenle çıktı odaklı ödül ve prim sistemleri, vekâlet kuramı araştırmacılarının hassasiyetle üzerinde durageldiği bir konu olmuştur (Pratt ve Zeckhauser, 1985). Vekâlet kuramına göre, maddi değeri olan ödüller, asilin vekili kontrol etmesi ve zararlı davranışlardan uzak tutması için faydalı araçlardır. Bu yaklaşım, pratikte de karşılık bulmuş, parasal değeri olan ödüllerle motivasyon, iş dünyasında güçlü bir norm halini almıştır (Kunz ve Pfaff, 2002; Merchant vd., 2003). Diğer yandan, vekâlet kuramının dışsal motivasyon odağı, birçok eleştiriye maruz kalmıştır. Kuramın vekilin ödül ve kontrol mekanizmalarıyla kontrol edilmesi gerektiğine dair tespitleri, bazı araştırmacılar tarafından “*havuç ve sopa*” metaforuyla eleştirilmiş (Beccerra ve Gupta, 1999: 185) ve böylesi bir yönetim anlayışının gerçekçi olmadığı ve uzun vadede fayda sağlamayacağı vurgulanmıştır (Perrow, 1986; Casadeus-Masanell, 2004). Üstelik gerçek dünyada, çalışanların yalnızca maddi ödüllere odaklanarak hareket etmedikleri, çeşitli ampirik araştırmalarla ortaya konmuştur (Kluvers ve Tippet, 2011: 276).

İnsanın yalnızca maddi ödüllerle motive olan basit bir varlık olmadığını vurgulayan Davis vd. (1997)’ne göre vekilharç davranışı, alanyazındaki yerleşik ve önemli motivasyon ve ihtiyaç kuramları ile açıklanabilir. Buna göre, Maslow’un (1970) ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında işaret ettiği yüksek seviye ihtiyaçlar (kendini gerçekleştirme (self-actualization) gibi), yazarlara göre vekilharç davranışının çıkış noktasını oluşturmaktadır. Ayrıca Alferder’in (1972), McClelland’in (1975) ve McGregor’un (1960) işaret ettiği gelişim, başarı ve aidiyet ihtiyaçları da, vekilharcın sahip olduğu içsel motivasyonu açıklayan önemli kuramsal çalışmalardır. Buna göre bireyin öz-değer ve başkalarından takdir görme ihtiyacı, onu vekilharç davranışına yönlendirebilir. Ayrıca vekilharç davranışının ardındaki motivasyon, etik kaygılarla da açıklanabilir. Örneğin Manz’ın (1986: 589) “*öz-liderlik*” olgusu kapsamında ele aldığı sorumluluk duygusu ve görev bilinci, içsel motivasyonun önemli belirleyicileridir. Benzer şekilde başkalarına faydalı olma isteği de önemli bir vekilharçlık motivasyonudur

(Schillemans, 2013; Mills ve Keast, 2009. Nitekim içsel motivasyon, alanyazında sıklıkla özgeci ve fedâkar davranışlarla ilişkilendirilmektedir (Frey ve Meier, 2002; Warneken ve Tomasello, 2009; Liu ve Fang, 2010; Hung vd., 2011; Banuri ve Keefer, 2013).

Diğer yandan, motivasyon sabit bir karakter özelliği değildir; dış etmenlerle değişebilir; ayrıca iç ve dış motivasyon unsurlarını keskin bir çizgiyle ayırmak mümkün değildir (Chrisman, 2019: 1058). Bir vekil fedakâr davranışlar sergileyebileceği gibi bir vekilharçın paraya değer veriyor olması da elbet mümkündür (Caers vd., 2006; Pastoriza ve Ariño, 2008; Caers vd., 2009). Her birey, farklı seviyelerde içsel ve dışsal motivasyona sahip olabilir. Üstelik maddi ödüller manevi olgularla ilişkilendirilebilir. Örneğin, patronundan maddi destek gören bir çalışan, bunu kendi değerinin bir yansıması olarak görerek gurur, bağlılık ve fedakârlık gibi duygular geliştirebilir. Nitekim Chen vd. (2016)'nin aile işletmelerinde gerçekleştirdiği bir araştırma, maddi ödüllerin aile üyelerinde vekilharç davranışını destekleyebildiği sonucuna varmıştır. Ayrıca dışsal ödüller yalnızca pazar değeri olan, maddi (tangible) varlıklarla sınırlandırılmamalıdır. Manevi ya da duygusal değeri olan, destek, yardım ve dayanışma gibi olgular da iş ortamında “sosyal dışsal ödüller (*extrinsic social rewards*)” olarak değerlendirilebilir (Mottaz, 1985). Williamson vd. (2009) ise dışsal ödüller ve içsel ödüllere ek olarak, “sosyal ödüller (*social rewards*)”i ayrı bir kategori olarak öne sürmüştür. Bireyci kültürlerde başarı, kendini gerçekleştirme olarak öne çıkan motivasyon unsurlarına karşın çoğulcu toplumlarda sosyal ödüller, çalışanların duygusal bağlılıklarına, motivasyonlarına en yüksek katkıyı yapan ödüllerdir. İyi ilişkiler kurmak, ayıplanmamak, bir gruba ait olmak, bir lidere tabi olmak ve korunup kollanmak motivasyon üzerinde etkili olmaktadır (Markus ve Kitayama, 1991: 239-241).

1.4.1.2. Özdeşleşme

Özdeşleşme bir vekilharç vekilden ayıran önemli bir psikolojik faktördür (Davis vd. 1997). Kökleri sosyal kimlik kuramına uzanan özdeşleşme, bir bireyin, bağlı bulunduğu örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemesi ve kendini bu örgütün bir parçası olarak tanımlamasıdır (Foote, 1951; Kelman, 1958). Özdeşleşmiş bir çalışan için parçası olduğu işletme, öz-benliğin bir uzantısı halini alabilir (Levinson, 1965; Brown, 1969; Ashforth ve Mael, 1989); işletmeye dair olumlu ya da olumsuz tüm yorum ve değerlendirmeleri, kişisel olarak kendisine yapılmış gibi algılar ya da işletmesinin başarılarından ve başarısızlıklarından kendisine pay çıkarır (Dutton vd., 1994; Staw vd., 1983; Mael ve Tetrick, 1992). Genel olarak özdeşleşme, çalışanın işletmesinden duygusal anlamda tatmin olduğu bir ilişkidir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Çalıştığı işletmeyle özdeşleşmiş, çalıştığı işletmenin başarısını kendi başarısı gibi gören bir çalışan modeli, vekilharçlık kuramında ele alınan vekilharç yönetici ya da vekilharç çalışan tanımıyla uyumludur (Davis vd, 1997; Hernandez, 2008: 125). Bir çalışan, işletmesiyle ne kadar özdeşleşmiş hissederse, vekilharç davranışı sergileme ihtimali o kadar artacaktır (Vallejo, 2009). Özdeşleşme, çalışanlarda, dışsal bir ödül beklemeden, parçası oldukları işletmeyi hedeflerine taşımak için canla başla çalışma arzusu uyandırmaktadır (Bass, 1960). Birçok araştırma, özdeşleşme duygusunun çalışanlarda fedâkar davranışları arttırdığını ortaya koymuştur (Schuh vd., 2016; Riketta, 2005; Shen vd., 2018).

Alanyazında yüksek özdeşleşme vekilharç davranışıyla ilişkilendirilirken, düşük özdeşleşme vekil davranışıyla ilişkilendirilmektedir (Davis vd., 1997). Buna göre, kendisini çalıştığı işletmeden ayrı bir kimlik olarak tanımlayan, işletmenin amaç ve değerlerini benimsemeyen bir çalışan, işletmenin çıkarlarını umursamayacak, kendi çıkarlarını her zaman işletmenin çıkarlarından yukarıda tutacak ve vekâlet kuramında resmedilen bireyci vekil davranışını sergileme eğilimi gösterecektir. Özdeşleşme, vâkalet kuramı araştırmalarında kendine pek yer bulmasa da, özdeşleşme ile vekâlet maliyeti arasındaki ters yönlü ilişkiye bazı araştırmalarda dikkat çekilmiştir (Efraty ve Wolfe; 1988; Boivie vd., 2011; Memili ve Welsh, 2012; Beccerra ve Gupta, 1999).

1.4.1.3. Bağlılık

Bağlılık, vekilharçlık kuramı yazınında özdeşleşme ile yakın bir olgu olarak ele alınmaktadır (Davis vd., 1997; Vallejo, 2009). Nitekim Porter vd. (1974: 604) ve Mowday vd. (1979: 4), örgütsel bağlılığı çalışanın parçası olduğu örgütle özdeşleşme derecesi olarak tanımlamıştır. Buna göre bağlılık, bireyi örgütün değer ve hedefleri ile özdeşleştiren ve bu yolda bir çaba göstermesini sağlayan tutum ve duygudur (Mowday vd., 1982; O'Reilly ve Chatman, 1986).

Angle ve Perry (1981) ve Mayer ve Schoorman (1992), örgütsel bağlılığı, devam bağlılığı ve değer bağlılığı olmak üzere iki boyutta incelemiş; devam bağlılığını örgütte kalma davranışıyla, değer bağlılığını ise örgütün hedeflerini ve değerlerini benimseme duygusuyla ilişkilendirmiştir. Benzer şekilde, Allen ve Mayer (1990)'in üç boyutlu örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı) modeline göre duygusal bağlılık, çalışanın örgütüyle ve örgütünün değerleri ve hedefleriyle kurduğu duygusal bağı ifade etmektedir. Normatif bağlılık, çalışanın kendisini bulunduğu örgüte yükümlü hissetmesi nedeniyle örgütte kalmaya devam etmesini sağlamaktadır. Bu durumda çalışan, ayrılmak istese dahi, kendini etik olarak örgütüne sorumlu hissetmesi nedeniyle ayrılma davranışını

göstermeyecektir. Son olarak devam bağlılığı ise çalışanın bulunduğu örgütten ayrılması durumunda ödeyeceği bedel ve uğrayacağı zararları düşünerek örgütte kalmaya devam etmesini ifade etmektedir. Devam bağlılığına sahip bir çalışan, bulunduğu örgütte edindiği konumu başka bir örgütte edinmeyeceğini ya da başka bir örgütte iş bulmasının mümkün olmayacağını düşündüğü için örgütten ayrılma davranışı sergilemeyecektir. Özetle, bağlılık kavramı hem duygusal hem de rasyonel ve davranışsal temellere sahiptir (Mowday vd., 1982; Mottaz, 1989; Molm vd., 2000).

Anlaşılabileceği üzere bağlılığın duygusal boyutu, yani Mayer ve Schoorman (1992)'ın değer bağlılığı ve Allen ve Mayer (1990)'ın duygusal bağlılığı, özdeşleşme kavramıyla yakın ilişkilidir (Riketta, 2005). Duygusal bağlılığa ya da değer bağlılığına sahip bir çalışan, çalıştığı işletmeyi kendi var oluşunun bir uzantısı olarak göreceğinden, işletmenin çıkarlarını üst düzeyde koruyacaktır (Davis vd., 2010). Molm vd. (2000: 1398)'nin sosyal mübadele ilişkileri bağlamında vurguladığı “*davranışsal bağlılık*” ve “*duygusal bağlılık*” ayrımı, bağlılık olgusunun vekilharçlık ilişkisindeki önemini açıklamak adına önemlidir. Yazarlara göre davranışsal bağlılık, mübadele ilişkisini devam ettiren karşılıklı davranışları ifade ederken, duygusal bağlılık tarafların birbirlerine duyduğu olumlu hisler ile ilgilidir ve güven duygusu ile yakın ilişkilidir. Bağlılığa dair tam olarak hangi duyguların vekilharç davranışını doğurduğu henüz aydınlatılmamış olsa da Hernandez (2012)'e göre minnet duygusu önemli bir vekilharç davranışı öncülü olabilir. Buna göre, asil ile vekilharç arasındaki sosyal mübadele ilişkisi, vekilharcın ahlaki bir yükümlülük hissederek fedakâr davranışlarda bulunmasını tetikleyebilir. Benzer şekilde Vallejo (2009), aile işletmelerinde bağlılık olgusunu vekilharçlık kuramı çerçevesinde ele aldığı araştırmasında, bir yükümlülük hissini barındıran (Allen ve Mayer, 1990: 1-4) normatif bağlılığı, sadakat duygusuyla ilişkilendirmiştir.

1.4.1.4. Güç Kullanımı

Güç kullanımı, örgütsel hayatta bireyin davranışlarını ve diğer bireylerle olan iletişimini yoğun olarak etkileyen önemli bir faktördür. Kuşkusuz, vekâlet ilişkileri de bu faktörden önemli ölçüde etkilenmektedir. Vekâlet ilişkileri bağlamında tarafların kullandığı güç biçimi, ilişkinin asil-vekil ilişkisi mi yoksa asil-vekilharç ilişkisi mi olacağını belirleyebilir (Davis, 1997: 31).

Örgütsel bağlamda güç kavramı McClelland ve Burnham (1976) tarafından, örgütsel hedefler yönünde örgütün diğer üyelerini etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Salancik ve Pfeffer (1974)'a göre güç, sosyal sistemlerde yatay ve dikey ilişkilerde kendini gösterebilir. French ve Raven (1959), güç olgusunu zorlayıcı, meşru, ödüle dayalı, uzmanlıktan gelen ve karizma gücü biçimlerinde ele alırlarken, Gibson vd. (1991) ise kurumsal güç ve kişisel

güç ayırımını kullanmaktadırlar. Buna göre kurumsal güç, bireyin örgütteki resmi konumundan doğan güçtür. Gücün kaynağı bireyin örgüt içi hiyerarşideki pozisyonu olduğundan, söz konusu pozisyon kaybedildiğinde güç de kaybedilir veya aynı pozisyona gelen başka bir çalışana devredilir.

Asilin zorlayıcı, meşru ve ödüle dayalı güç kullanımını benimsemesi, çalışanıyla olan ilişkisinin vekâlet kuramında tanımlanan asil-vekil ilişkisi biçimini almasıyla sonuçlanabilir (Davis, 1997). Bu ilişkide vekilin davranışları, bireysel ilişkiler yerine, tepeden inen örgütsel kontrol mekanizmaları ve ödüllerle ve bazen de ceza mekanizmaları ile şekillendirilmeye çalışılır. Kurumsal güç ve kontrol mekanizmalarıyla karşılaşan vekil de asille olumlu bir ilişki kuramayacak ve o da asile ve diğer çalışanlara karşı kurumsal güç kullanımını benimseyecektir. Schillemans (2013: 545), bu tür bir ilişkiyi hiyerarşik bir ilişki olarak nitelendirmiştir.

Diğer taraftan kişisel güç, bireyin örgütteki pozisyonundan değil, kendi yetkinlik ve karakterinden gelen güçtür (Mechanic, 1962). Asilin kişisel güç kullanımını benimsemesi, çalışanıyla arasında oluşan ilişkinin asil-vekilharç ilişkisine evrilmesine zemin hazırlayabilir. Kişisel güç, kurumsal gücün aksine zamanla gelişen ancak dış faktörlerden etkilenmeyen ve dolayısıyla uzun zaman korunabilen bir güç biçimidir (Raven, 2008). Doğası gereği başkalarıyla kurulan olumlu ilişkiler neticesinde ve uzun bir zaman zarfında oluşur; vekilharçlık kuramında tarif edilen asil-vekilharç ilişkisi ile uyumludur. Asil-vekilharç ilişkisinin uzun bir zaman dilimine yayılması, süreç içerisinde olgunlaşacak kişisel güç kullanımı ile paralel bir sürece işaret edebilir (Davis, 1997: 31). Nitekim Kurland ve Pelled (2000)'e göre, tıpkı vekilharçlık ilişkisi gibi kişisel güç kullanımının hâkim olduğu ilişkiler, karşılıklı güven ve dürüstlük üzerine kuruludur. Ayrıca kişisel güç kullanımı ile şekillenen bir liderlik anlayışı, çalışanların kendilerini yöneticilerine daha yakın hissetmelerini ve ona karşı saygı ve sadakat duymalarını sağlayabilir (Schillemans, 2013: 545).

Güç kullanımı, Davis vd. (1997) tarafından psikolojik bir olgu olarak ele alınsa da hangi güç tipinin işletme içerisinde baskın olacağı, psikolojik unsurlar ile ilişkili olduğu kadar yönetim zihniyeti ve örgüt kültürü ile de ilişkilidir. Kurumsal gücün ve otoritenin desteklendiği işletmelerde, kurumsal güç kullanımı yaygın olacak ve bu da işletme içi ilişkilerin, asil- vekil ilişkisi biçiminde gerçekleşmesine zemin hazırlayacaktır. Hiyerarşinin katı olmadığı, çoğulcu bir anlayışın hâkim olduğu, kişisel güç kullanımının desteklendiği işletmelerde ise vekilharçlık ilişkilerine elverişli bir iklim oluşacaktır (Hernandez, 2010; Neubaum vd., 2017). Ayrıca Hernandez (2012)'e göre, vekilharçlık davranışının kişinin hiyerarşik konumundan doğan güç yerine, informal ilişkilerden doğan kişisel güç ile ilişkilendirilmesi, vekilharçlık davranışının her seviyede çalışanda gözlemlenebileceğinin bir göstergesidir.

1.4.2. Durumsal Faktörler

Alanyazında vekilharçlık ilişkisini açıklayan durumsal faktörler, yönetim zihniyeti ve kültür başlıkları altında ele alınmaktadır (Davis vd., 1997).

1.4.2.1. Yönetim Zihniyeti

Yönetim ve davranış bilimleri alanyazınındaki kadim tartışmalara bakıldığında, işletmelerin yönetim tarzlarını belirleyen en önemli faktörün insan doğasına dair ön kabuller olduğu görülmektedir. Bu çerçevede birçok araştırmacı (Simon, 1957; Jensen ve Meckling, 1976; Dalton vd., 2007) ekonomik ya da rasyonel birey varsayımının ve dolayısıyla güvensizlik duygusu üzerinde temellenen vekâlet kuramının, işletmelerdeki patron- çalışan ilişkilerinin ve bu doğrultuda yönetim felsefelerinin temelini oluşturması gerektiğini öne sürmüştür. Bu araştırmacılara göre insan, doğası gereği güvenilmez, tembel ve fırsatçıdır. Dolayısıyla, işletmeleri çalışanların kötücül doğasından koruyacak kontrol ve disiplin mekanizmaları elzemdir. Elbette alanyazında bu görüşe karşı çıkan araştırmacılar da bulunmaktadır. Örneğin Argyris (1973a), patron-çalışan ilişkilerindeki ve çalışan davranışlarındaki olumsuzlukların, güvensizlik üzerine kurulan yönetim felsefeleri nedeniyle ortaya çıktığını iddia etmiştir. Diğer bir deyişle, kötücül insan doğası varsayımı üzerine temellenen yönetim tarzları “*kendini gerçekleştiren kehanet*” (Argyris, 1973a: 264) misali, kötücül davranışlara yol açmaktadır. Benzer şekilde, Y kuramını geliştiren McGregor (1960) ve Sistem 4 yaklaşımını ortaya atan Likert (1961) de güven temelli, çalışana değer veren yönetim yaklaşımlarının işletmeye çok olumlu katkıları olacağını savunmuştur. Dolayısıyla bu araştırmacılara göre çalışana şüpheyle bakan, kontrol temelli yönetim felsefeleri, olumsuz patron-çalışan ilişkilerinin sonucu değil, sebebidir.

Davis vd. (1997: 37)’ne göre işletme sahiplerinin, işletmede görev yapan yönetici ve çalışanlara olumlu ve destekleyici yaklaşımları, vekilharçlık ilişkilerinin oluşmasını destekleyecektir. Yazarlar, vekilharçlık davranışını destekleyecek yönetim zihniyetine örnek olarak Walton (1985)’in “*yüksek bağlılık odaklı yönetim felsefesi*”ni göstermiştir. Bu yönetim felsefesi; çalışanlarla açık iletişimi, çalışan güçlendirmeyi ve güven temelli ilişkiler kurmayı içermektedir. Ayrıca, Lawler (1986, 1992)’ın, yönetim biçimlerini “*kontrol odaklı*” ve “*katılım odaklı*” olarak iki başlık altında ele aldığı çalışmaları, yönetim zihniyetinin vekilharçlık üzerindeki durumsal rolünü daha derinden anlamak adına faydalı görülmektedir. Bu çalışmalara göre, kontrol odaklı yönetim zihniyeti, işi yapan çalışanın dış bir unsur tarafından sürekli olarak kontrol edilmesini gerekli bulur. Katılım odaklı yönetim zihniyeti ise çalışana güvenilmesi gerektiğini savunmaktadır. Buna göre görev ve sorumluluk verildiğinde, çalışan otokontrol

uygulayarak kendi işinin denetimini kendisi yapmaya kadirdir. Anlaşılacağı üzere, kontrol odaklı yönetim zihniyeti vekâlet kuramı ile katılım odaklı yönetim zihniyeti ise vekilharçlık kuramı ile örtüşmektedir. Lawler (1986, 1992)’a göre, yönetimin kontrol odaklı mı yoksa katılım odaklı mı olması gerektiği, bir takım durumsal koşullara bağlıdır. Üretim odaklı ve kısa vadede maliyet kontrolüne önem veren bir işletme için kontrol odaklı yönetim, daha etkili olacaktır. Ayrıca makro koşulların çalışanın aleyhine olduğu, örneğin işsizliğin yüksek ve iş gücünün ucuz olduğu durumlarda, kontrol odaklı yönetim zihniyeti elverişli olabilir. Diğer yandan, işletmenin uzun vadede sürdürülebilir bir performans göstermeyi hedeflediği, kalitenin önemli olduğu durumlarda, katılım odaklı yönetim zihniyeti elzem hale gelecektir. Ayrıca, belirsizliğin hâkim olduğu bir örgütsel çevrede ve yetişmiş iş gücü arzının düşük olduğu durumlarda, katılım odaklı bir yönetimi benimsememenin maliyeti büyük olacaktır.

Yönetim zihniyetinin vekilharçlık ilişkilerinin önemli bir öncülü olsa da belirleyici olabilmesi, çalışanın tutumuna bağlıdır. Lee ve O’Neill (2003: 212)’in *“fırsatçı bir yöneticiyi (ya da çalışanı) kontrol ve motive etmede etkili olan bir yönetim, bir vekilharç üzerinde işe yaramayabilir!”* tespiti bu durumu özetlemektedir. Buna göre, kontrol odaklı bir yönetim zihniyeti, vekilharç rolüne daha yakın olan bir çalışanın motivasyonunu ve özgeci davranışlarını azaltabilir (Chrisman vd., 2007; Corbetta ve Salvato, 2004). Ayrıca, yönetimden uygun bir tutum göremeyen vekilharç, kendini ihanete uğramış hissederek süreç içerisinde fırsatçı vekil rolünü benimseme yoluna gidebilir (Davis vd., 1997: 39). Tam tersi bir senaryoda, yani yönetimin katılım odaklı bir zihniyete sahip olduğu, çalışanın ise vekil rolüne yakın olduğu durumda, ihanete uğrayan taraf yönetim olacaktır. Fırsatçı bir çalışana kontrolden muaf, geniş bir hareket alanı sağlandığında, işletmenin zarara uğrama ihtimali güçlüdür. Kontrol odaklı yönetim zihniyeti riskli durumlarla, yoğun kontrol mekanizmaları, ceza ve ödül sistemleri ile baş etmeyi tercih ederken; katılım odaklı yönetim zihniyeti, güven temelli ilişkilerin riski azaltacağı yaklaşımına eğilimlidir. Güven, katılımcı yönetim zihniyetinde önemli bir yere sahiptir (Lawler, 1986). Kendisine güvenildiğini hisseden bir çalışanın, sorumluluk almaktan çekinmeyeceği, yönetim ile arasında oluşan olumlu ilişkinin bir sonucu olarak işletmenin çıkarlarını üst düzeyde savunacağı varsayılmaktadır (Hernandez, 2008).

Özetle, kontrol odaklı yönetim zihniyetinin vekâlet ilişkileri için, güven odaklı yönetim zihniyetinin ise vekilharçlık ilişkileri için uygun koşulları yaratacağı söylenebilir (Cuevas-Rodríguez vd., 2012: 535). Birçok araştırmacı tarafından işletmeye faydaları vurgulanan güven odaklı katılımcı yönetim (Örn: Butts vd., 2009), vekilharçlık kuramının ortaya çıkışından sonra, *“vekilharçlık yönetimi”* nin bir unsuru olarak da anılmıştır (Hernandez, 2012). Çalışanlarla olumlu ilişkiler kurulmasına, çalışanların güçlendirilmesine, içsel motivasyonlarının

desteklenmesine, işletmenin tüm paydaşlarının benimsediği değer ve ilkelerin oluşturulmasına değer veren, işletmenin ve paydaşlarının uzun vadeli çıkarlarına odaklı bir yönetim biçimi olarak tanımlanan bu tarz bir yönetimin, özellikle aile işletmelerinde tüm kademelere yayılan bir vekilharçlık kültürü ya da iklimi yaratacağı, bunun da çalışanlar arasında vekilharçlık davranışlarını arttıracığı öne sürülmektedir (Pearson ve Marler, 2010; Neubaum vd., 2017). Bununla birlikte yönetim zihniyetinin, ne kadar destekleyici olursa olsun vekilharçlık ilişkilerini tüm işletmeye yaymaya muktedir olamayacağı açıktır. Davis vd. (1997b)’ne göre işletmeler vekâlet ilişkileri söz konusu olduğunda homojen değildir, diğer bir deyişle aynı işletme içerisinde hem asil-vekil hem asil-vekilharç ilişkilerinin bir arada bulunma ihtimali yüksektir.

Yönetici-çalışan ilişkilerini tarafların özel etkileşim dinamiğini dikkate alarak açıklamaya çalışan lider-üye etkileşimi kuramı (leader-member exchange theory), vekilharçlık ilişkisi için uygun bir çerçeve sunmaktadır (Pearson ve Marler, 2010). Lider-üye etkileşimi kuramı (LMX), bir sosyal mübadele kuramıdır (social exchange theory) (Blau, 1968; Graen ve Cashman, 1975) ve karşılıklılık ilkesine dayanır. Karşılıklılık ise bir ilişkide tarafların karşından gelen olumlu ya da faydalı bir davranışa karşı kendisini yükümlü hissetmesi ve aynı şekilde yanıt vermesidir (Gouldner, 1960). Hernandez (2008) vekilharçlık ilişkisinin patron ile çalışan arasındaki bir *sosyal sözleşme* (social contract) temelinde şekillendiği, genel olarak patronun çalışanın ihtiyaç ve isteklerine duyarlı olduğu, onu desteklediği; çalışanın ise bunun karşılığında fedakârlık, bağlılık, gayret ve sadakat gösterdiği bir içerikten söz etmektedir. Lider-üye etkileşimi modeline göre bu tür bir ilişki işletmedeki tüm çalışanlarla aynı düzeyde kurulamayacaktır. Karşılıklı güven, saygı ve sorumluluk içeren, iletişimin güçlü olduğu, “*yüksek nitelikli*” ilişkiler, yöneticiyle yalnızca belirli sayıda çalışan arasında gelişir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225). Yöneticiye yakın olan bu çalışanlar, “*iç gruba (in-group)*” dahildir ve bu konuma istinaden, yöneticinin gösterdiği yakınlığa yüksek performans, bağlılık ve fedakârlık ile karşılık verir (Nystrom, 1990; Wayne ve Green, 1993; Ilies vd., 2007; Şahin, 2011). İletişimin sıklığı ve yoğunluğu, güvenin ve sadakatin derecesi, mübadelenin algılanan eşitliği, lider-üye etkileşiminin gücünü artırır (Dansereau Jr. vd., 1975; Yukl, 1981). Bu ilişki ağının dışında kalan, yani dış gruba (out-group) dahil olan çalışanlar ise yöneticiyle *düşük nitelikli* bir ast-üst ilişkisi geliştirecektir. İletişimin zayıf olduğu bu ilişkide güven de düşük seviyede seyredecek, yönetici çalışana sorumluluk vermekten kaçınacak, çalışan ise düşük gayret gösterecektir. Bu tespitler ışığında, yönetici veya liderin iç gruba dahil çalışanlarla olan ilişkisinin vekilharçlık özelliğine daha yakın olacağını söylemek mümkündür.

1.4.2.2. Kültür

Kültür olgusunun, vekâlet ilişkilerini nasıl şekillendirdiği araştırmacılar tarafından üzerinde durulan bir konudur (Jones, 1983; Davis vd. 1997; Johnson ve Droegge, 2004; Ulhoi, 2007). Bu konuyla ilgili olarak daha çok Hofstede (1980)'in uluslararası kültür çalışmalarına atıf yapılmakta; bireycilik-çoğulculuk ve güç mesafesi, vekilharçlık ilişkisini belirleyen iki önemli kültür boyutu olarak tartışılmaktadır.

1.4.2.2.1. Bireycilik- Çoğulculuk

Bireycilik- çoğulculuk boyutu, patron ile çalışanı arasındaki vekâlet ilişkisinin doğasını belirlemede önemli bir durumsal faktördür. Davis vd.'ne (1997) göre bireyci kültür asil-vekil ilişkilerine daha elverişliken, çoğulcu kültür asil-vekilharç ilişkileri için daha elverişli bir ortam sağlamaktadır.

Bireycilik, bireysel amaç ve çıkarların topluluğun amaç ve çıkarlarından üstün tutulduğu bir kültürü ifade etmektedir. Çoğulculuk ise topluluğun faydasının bireysel faydanın önüne geçtiği bir kültür boyutudur. Hofstede (1980)'in küresel çapta gerçekleştirdiği araştırmasında, ülkelerin bireycilik-çoğulculuk skalasında farklı konumlarda yer aldığı belirlenmiştir. Örneğin Batı Avrupa ve Kuzey Amerika ülkeleri bireyci kültüre sahip ülkeler olarak ön plana çıkarken, özellikle Asya ülkelerinde çoğulcu kültürün daha baskın olduğu görülmektedir. Türkiye, skalanın çoğulculuk tarafına yakın ülkeler arasında yer almaktadır (Hofstede, 2001; McConatha vd., 2004). Her ne kadar milli kültürün homojen olmadığını, ülke içerisinde belirgin farklılıklar gösterebileceğini belirten araştırmalar olsa da (Triandis vd., 1988) genel olarak vatandaşı olunan ülkenin bireyin bireyci mi yoksa çoğulcu mu bir yönelimde olması beklenir.

Çoğulcu kültürlerde birey, kendisini ait olduğu topluluk ile ifade eder (Kagitcibasi, 1997). Bireye bir kimlik kazandıran ve tatmin duygusu sağlayan bir topluluğa ait olma hissi daha yoğundur. Çoğulcu kültür, topluluk içinde uyumu önceler, çatışmayı ise en aza indirmeyi telkin eder. Ayrıca çoğulcu kültürlerde bireyler arasında kurulan ilişkiler daha uzun solukludur, doğrudan olmayan iletişim yöntemlerini içerir ve duygusal bir boyuta sahiptir (Gundlach vd., 2006). Bireyler arasındaki ilişkinin derinliği, iş ilişkilerine de yansır. İş ilişkileri ile duygusal ilişkiler birbirinden kesin çizgilerle ayrılamaz. Duygusal ilişkiler gibi, iş ilişkileri de resmi kurallardan çok güvene dayalıdır. (Smith vd., 2011). Ayrıca, bireyci kültürlerde birey, görevlerini yalnızca yerine getirilmesi gereken hedef ya da sorumluluklar olarak görürken, çoğulcu birey kendisine verilen görevleri, iş yerindeki patronuyla ya da çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkisinin bir uzantısı olarak algılar (Smith vd., 1989). Dolayısıyla bir görevi tamamlamak yalnızca işinin gereği değil, aynı zamanda diğer insanlarla olan ilişkisini olumlu tutmanın da

bir gereğidir. Bu tespitler, çoğulcu kültürlerde vekilharçlık ilişkilerinin daha yaygın görülme ihtimaline işaret etmektedir (Davis, 1997, 2010; Vallejo-Martos ve Puentes-Poyatos, 2014; Astrachan, 2010). Nitekim Johnson ve Droege (2004)'ye göre, çoğulcu kültürler, bireysel ödüller yerine bir gruba ait olmanın sağladığı güvenlik hissini değerli kılarak, örgütün çıkarları ile bireyin çıkarlarını aynı potada eritmektedir. Bu da asil ile vekilharcın ortak çıkarlara sahip olabileceğini savunan vekilharçlık kuramı ile oldukça uyumludur. Ayrıca çoğulcu kültürler, bireylerin ahlaki bir yükümlülük hissederek, gerektiği zamanlarda kendi çıkarlarını bir kenara bırakıp, topluluğun çıkarlarını önceleyebildiği kültürlerdir (McMillan-Capehart, 2005; Wagner, 1995). Çalışanın ya da patronun işletmenin çıkarları uğruna fedakârlık göstererek, kendisini ikinci planda tutması, patron ile çalışan arasındaki vekilharçlık ilişkilerini güçlendirecektir. Türkiye'nin de bir parçası olduğu; sadakat, paternalizm, fedakârlık gibi duyguların yoğun gözlemlendiği doğu kültürü, vekilharçlık ilişkileri için bereketli bir bağlam olarak değerlendirilmektedir (Hu ve Alon, 2014).

Çoğulcu kültürlerin aksine bireyci kültür, merkezine özerklik olgusunu almaktadır. Çoğulcu kültürlerin bireyi topluluğun bir parçası olarak gören biz odaklı yaklaşımı, bireycilikte yerini ben odaklı, bencil bir anlayışa bırakır (Hofstede, 2001; Beck ve Beck-Gernsheim, 2002). Yapılan araştırmalar, bireyci kültürlerde çalışanların bireysel çıkarlarını daha yüksek maaş ya da parasal teşvikler gibi maddi unsurlarla ilişkilendirmektedir (Wagner ve Moch, 1986; Gaines vd., 2005; Green vd., 2005). Maddi önceliklere odaklanan çalışan, yöneticilerine ya da iş arkadaşlarına karşı güçlü bir duygusal bir bağ hissetmemekte; iş ile ilgili kararlarını duygu ile değil mantık ile vermektedir (Ramamoorthy ve Flood, 2004). Bu durum elbette karşılıklıdır; bireyci toplumlarda işletmeler de çalışanlarına duygusal yaklaşmamakta, onlara karşı yasaların gerektirdiğinin dışında ahlaki bir yükümlülük hissetmemektedir (Johnson ve Droege, 2004). Dolayısıyla, bireyci kültürlerde iş ilişkileri, vekâlet kuramında açıklanan biçimde daha çıkar odaklı ve düşük güvenli ilişkiler olma eğilimi gösterecektir (Davis vd., 1997, 2010; Miller vd., 2002; Williamson, 2009).

Vekilharçlık ilişkilerinin temeli olan güven, çoğulcu ve bireyci kültürlerde farklı şekillerde gelişen bir olgudur. Hofstede vd. (2010: 123)'ne göre bireyci kültürlerde güven ilişkileri daha mekanik seyreder ve çıkara dayalı iş ilişkilerinin gölgesinde kalırken, çoğulcu kültürlerde güvene dayalı bireysel ilişkiler iş ilişkilerinden daha önemli ve baskındır. Bireyci kültürlerde güven rasyonel bir tercih ve bireysel amaçlara ulaşmada bir araç iken, çoğulcu kültürlerde tanışıklığın, yakınlığın ve duyguların bir sonucudur (Branzei vd., 2007). Çoğulcu kültürlerde güven ilişkilerini belirleyen önemli bir konu, iç grup-dış grup (ingroup-outgroup) konusudur (Yuki vd., 2005). Çoğulcu kültürlerin bir karakteristiği olan iç-gruplar, bireyin yakın

ve güçlü ilişkilerle bağlı olduğu dar ve kapalı topluluklardır (aile ya da cemaat gibi) (Triandis vd., 1988: 324). İç grubun bir parçası olmak, bireye birçok sorumluluk yüklese de bir sosyal destek kaynağıdır. Bu gruba dahil olmayanlar ise dış gruba mensuptur. Güven, tanışıklık bağlarıyla güçlenen bu topluluklarda inşa edilen ve topluluğun dışında kalanlarla kolay kolay paylaşılmayan bir değerdir (Luo ve Yeh, 2012, Huff ve Kelley, 2003, Van Hoorn, 2015). Bir yabancının iç gruba dahil edilmesi ve ona güvenilmesi mümkün olsa da uzun zaman almaktadır (Hofstede vd., 2010: 123). Sosyal normlar ve toplumsal baskı (dini değerler gibi), kapalı gruplarda güvenin garantörüdür (Triandis vd., 1988: 326; Portes, 1998: 9). Zaman içerisinde, çalışanlar birbirini tanıdıkça, işletmeler de bir iç grup ya da “*kılan*” halini alabilir (Ouchi, 1984; Huff ve Kelley, 2003).

Çoğulcu kültürlerde grup içi bireyler arasındaki güven; karşılıklı destek, özveri ve sadakat duygularıyla inşa edilmektedir (Branzei vd., 2007). İş yaşamında patronun koruyucu ve şefkatli yaklaşımı, çalışanın ise patronuna bağlılığı ve sadakati, derin bir güven duygusu yaratmaktadır (Ghosh, 2011). Türkiye’de gerçekleştirilen araştırmalar bu görüşü desteklemektedir. Örneğin Costigan vd. (2006)’ne göre Türkiye’de patron-çalışan arasında oluşan güven “*duygu temelli*” bir güvendir, zaman içinde ve karşılıklı olarak oluşur. Wasti vd. (2011)’ne göre patronun eli açık birisi olması, Türkiye’de çalışanın patrona güveninde önemli bir role sahiptir. Öner (2012)’e göre ise fedakârlık olgusu, Türkiye’de ast-üst arasındaki güveni perçinleyen önemli bir etmendir. Erdem ve Özen-Aytemur (2014) ve Erdem ve Atsan (2015) da Türkiye’de patron-çalışan arasındaki karşılıklı güvenin çoğulcu kültürün de dahil olduğu yerel bağlama özgü doğasına dikkat çekmiş; yeterlilik, özdeşleşme, kişisel güvenilirlik, koruma, adalet ve dürüstlük olgularını patron-çalışan arasında gelişen güven duygusunun boyutları olarak belirlemiştir. Çoğulcu kültürlerdeki ast-üst ilişkilerinde güvenin oluşumuna ışık tutan tüm bu araştırmalar, bir sonraki bölümde ele alınacak olan, paternalistik yönetim olgusuna işaret etmekte ve söz konusu anlayışın patron ile çalışan arasındaki vekilharçlık ilişkilerini açıklama potansiyeline dikkat çekmektedir.

1.4.2.2.2. Güç mesafesi ve Paternalizm

Vekâlet ilişkilerinin doğasına etki eden bir diğer önemli kültür boyutu, güç mesafesidir. Yine Hofstede (1980) tarafından ortaya konulan güç mesafesi, bir ülkedeki bireylerin gücün eşitsiz paylaşımına razı olma eğilimini ifade etmektedir. Buna göre, yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde, toplumun ya da örgütün daha az güce sahip üyelerinin, güçlü üyelere bağımlı olması normal kabul edilir ve hatta desteklenir (Hofstede vd., 2010). Bu özellikteki toplumlarda, sosyo-ekonomik sınıflar arasındaki güç farkının da yüksek olması beklenir.

Hindistan’da kast sistemiyle şekillenen sınıflı toplum yapısı buna örnek gösterilebilir. Ayrıca güç sembolü olarak kullanılan davranış kalıpları ve eşyalar da yaygın bir şekilde kabul ve destek görür (Albers-Miller ve Gelb, 1996: 63). Diğer yandan, düşük güç mesafesine sahip kültürlerde, güç dağılımı daha dengelidir, toplumun görece olarak daha güçsüz kesiminin bağımsızlığına önem verilir. Ayrıca güç ve statü göstergesi olan davranış kalıpları ve semboller olumlu bir algı yaratmaz. Güç mesafesi, bireyler arasındaki ilişkiyi düzenlemede önemli bir rol oynar. Örneğin, yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde çocukların ebeveynlerine saygı ve sadakat göstermesi beklenirken, düşük güç mesafesine sahip kültürlerde çocuklar daha bağımsız yetiştirilmektedir (Hofstede vd., 2010). Yüksek güç mesafesi ile yetiştirilen çocuklar, uzun süre aileleri tarafından desteklenmekte ve aileye bağımlı kalabilmektedir. Düşük güç mesafesi ile yetiştirilen çocuklar ise erken yaşta aile desteği olmadan hayata devam etme konusunda cesaretlendirilmektedir.

Kültürün güç mesafesi boyutu, patron ile çalışan arasındaki ilişkiyi de şekillendiren bir olgudur. Günlük hayatta doğrudan gözlemlenebilecek bir örnek olarak; yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde, yöneticiye efendim gibi saygı ifade eden sözcüklerle hitap edilmesi beklenirken, düşük güç mesafesine sahip kültürlerde, yöneticiye yalnızca ismiyle hitap edilmesi oldukça normaldir. Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde örgütler, daha katı hiyerarşik basamaklara ve merkezi bir yapıya sahiptirler (Dorfman ve Howell, 1988). Güç yoğunluğu ve ekonomik imkânlar, işletme sahipleri ve üst düzey yöneticilerde toplanmıştır. Diğer yandan, düşük güç mesafesine sahip kültürlerdeki örgütler, daha katılımcı bir yönetim anlayışına sahiptirler. Keskin hiyerarşik farklılıklar ve emir komuta zincirleri gözlenmez.

Davis vd. (1997), yüksek güç mesafesine sahip kültürlerin, asil-vekil ilişkilerinin ortaya çıkmasına daha elverişli olduğunu öne sürmektedir. Yüksek güç mesafesi asil ile vekil arasındaki hiyerarşiyi belirginleştirecek; yüksek güce sahip olan asil, düşük güce sahip vekilini doğrudan kontrol mekanizmalarıyla denetim altında tutma yoluna gidecektir. Vekil ise asilin iradesine boyun eğmiş gibi görünse de adaletsizlik hissi ile otoritesini reddedebilir. Bu nedenle, hiyerarşinin üst seviyelerinde toplanan gücün ve maddi olanakların, daha alt seviyelerdeki çalışanlarda öfke uyandırması ve onları çıkarıcı davranışlara, yani vekil davranışına itmesi asil tarafından her zaman göz önünde bulundurulması gereken bir risktir (Davis vd., 1997: 36). Bu analize göre düşük güç mesafesi, vekilharçlık ilişkilerine elverişli bir durumsal koşul oluşturmaktadır. Davis vd. (1997)’nin öncü çalışmasına dayanarak Neubaum vd. (2017) tarafından geliştirilen vekilharçlık iklimi ölçeğinin bir boyutu da düşük güç mesafesidir. Bununla birlikte bazı araştırmalar Davis vd. (1997)’nin öne sürmüş olduğu yüksek güç mesafesinin vekâlet, düşük güç mesafesinin ise vekilharçlık ilişkilerine elverişli olduğu savı ile uyumlu olmayan sonuçlara ulaşmıştır. Örneğin Lee ve O’Neill (2003)’ün Japonya’da

gerçekleştirdiği çalışma, Japon yöneticilerin vekilharçlık eğiliminin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Bu sonucu kültür faktörü ekseninde tartışan yazarlara göre Japonya gibi yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde, çalışanların güç ve mevki peşinde olmamaları ve hiyerarşinin kendilerine biçtiği role kanaat etmeleri, onları patron ya da asil ile çatışmaktan ya da onlara karşı olumsuz duygular beslemekten uzak tutmaktadır. Bu durum vekilharç tutumu ve davranışıyla uyumludur. Belki de bu nedenle Japonya’da ömür boyu istihdam oldukça yaygındır (Lee ve O’Neill, 2003: 214). Benzer şekilde Khattak (2013) tarafından Pakistan’da kamu sektöründe gerçekleştirilen bir araştırma, düşük güç mesafesinin vekilharç davranışını öncelediği hipotezini destekleyen bir veriye ulaşmamıştır. Ayrıca, vekâlet kuramını kültürlerarası bir bakış açısıyla ele alan çalışmalar incelendiğinde de yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde klasik vekâlet kuramında tarif edilen ilişkilere daha az rastlanıldığı görülmektedir. Örneğin Johnson ve Droege (2004) ve Mamman vd. (1996)’ne göre düşük güç mesafesine sahip batı ülkelerinde vekâlet ilişkilerinin belkemiğini oluşturan performans dayalı prim ve teşvik sistemleri, yüksek güç mesafesinin baskın olduğu ülkelerde geçerli değildir. Bunun sebebi bu ülkelerde çalışanların, patronlarıyla aralarında ekonomik anlamda büyük bir fark olmasını içselleştirmeleri ve bu düzeni bozacak uygulamalara direnç göstermeleridir. Benzer şekilde HassabElnaby ve Mosebach (2005)’nin, Fidrmuc ve Jacob (2010)’un ve Ekanayake (2004)’nin araştırmaları, yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde, patron ile çalışan arasında vekâlet kuramınca öngörülen çıkar çatışmalarının oluşmadığını göstermektedir. Bunun nedeni, çalışanın patrona atfedilen maddiyat ve güç temelli ayrıcalıklara içten bir saygı duymasıdır.

Yüksek güç mesafesi kültürünün vekilharçlık ilişkileri için uygun olmadığı ön kabulundeki temel gerekçelendirme, patronun ayrıcalıklı ve güçlü bir konumda olmasının çalışanı içten içe otoriteyi reddetmeye ve çıkarıcı davranışlara iteceği fikridir (Davis vd. 1997: 36). Hofstede vd. (2010: 73)’nin konu ile ilgili açıklamalarında, bahsi geçen gizli otorite reddinin (çalışanların görünürde boyun eğmesi), kötücül patronlara yönelik olduğu görülmektedir. Bu tip patron figürü yazarlar tarafından “*kötü babalar*” olarak adlandırılmıştır. Diğer yandan patron, otokrat ancak eli açık ve korumacı bir figür çizdiğinde, “*iyi baba*” rolüne bürünecek ve çalışanların içten saygısını ve sevgisini kazanacaktır. Hofstede vd. (2010: 73)’nin resmettiği bu “*duygu yüklü*” patron-çalışan ilişkisi, yüksek güç mesafesinin ve çoğulculuğun hâkim olduğu kültürlerdeki paternalistik yönetim ilişkilerine işaret etmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008). İçinde güçlü bir hiyerarşi bulunduran paternalistik ilişkilerde üst ya da patron, astlarına ya da çalışanlarına koruma, destek ve şefkat sağlarken çalışanlar ise bunun karşılığında hürmet ve sadakatlerini sunarlar (Jackson, 2016). Batı toplumlarında olumsuz, doğu toplu

toplumlarında ise arzu edilen bir olgu olan paternalizm, geleneksel aile anlayışı ve ataerkil değerlerin iş ilişkilerine sirayet etmesiyle ortaya çıkmıştır (Aycan vd., 2000: 198). Paternalistik kültürde patron ya da işveren ile çalışanlar arasındaki ilişki, ebeveyn ile evlatları arasındaki ilişkiyi andırır. Bu ilişkide patron bir yandan çalışanları üzerinde otorite kurarken, bir yandan onlara şefkat ve ilgi gösterir; çalışanların iş dışındaki hayatlarını bilir ve onlara iş dışında da maddi-manevi destek olur (Fikret Pasa vd., 2001). Bu ilişki, çalışanı patronuna bir anlamda “bağımlı” kılarsa da çalışanın gönüllü olarak içinde bulunmayı tercih ettiği bir ilişkidir (Öner, 2012: 303). Paternalistik bir yönetimin çalışanlarda yüksek bir bağlılık, memnuniyet ve gurur duygusu oluşturabildiği tespit edilmiştir (Brumley, 2014). Dolayısıyla yüksek güç mesafesinin, batı toplumlarında algılandığından (Pellegrini ve Scandura, 2008: 570) ve Davis vd. (1997)’nin çalışmasında ifade edildiğinden farklı olarak, çalışanlar üzerinde her koşulda olumsuz, baskıcı bir otorite olarak görülmemekte ve çalışanlarda olumsuz duygular uyandırmamaktadır (Ghosh, 2011: 98).

Paternalistik yönetim, aile işletmelerinde yaygın olarak gözlemlenen bir durumdur (Dyer, 1986; Gupta ve Levenburg, 2012). Bu işletmelerde ailenin reisi, gücün ve karar alma yetkisinin toplandığı paternalistik liderdir. İşletmedeki aile üyelerine ebeveynlik yapmakla kalmaz, çoğunlukla aileden olmayan çalışanları da ailenin bir uzantısı gibi görür (Casimiro ve Chambel, 2014: 44). Dolayısıyla, Türk kültüründe yoğun olarak gözlemlenen paternalizmin (Aycan vd., 2000; Pellegrini ve Scandura, 2006; Öner, 2012; Erdem ve Özen-Aytemur, 2014), aile işletmelerinde aile ile aileden olmayan çalışanlar arasındaki duygu yoğun, yüksek nitelikli ilişkileri güçlendirmesi ve bunun çalışanların vekilharç davranışlarını desteklemesi beklenebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ BAĞLAMINDA VEKÂLET ve VEKİL HARÇLIK İLİŞKİLERİ

2.1. Aile İşletmelerinde İlişkileri Belirleyen Unsurlar

Bir işletmenin aile işletmesi sayılabilmesi için mülkiyetin önemli kısmının bir ailede toplanması ve ailenin varlığının ve ilişkilerinin işletmeye sirayet etmesi gerekmektedir (Litz, 1995). Bu tanıma uygun olarak, aile işletmeleri kimliğini, “*aile*” ve “*işletme*” olgularının bir araya gelmesi ile kazanır. Doğası itibariyle ekonomik kaygılardan uzak ve informel ilişkiler barındıran aile olgusu ile ekonomik kaygıları ve ilişkileri merkezinde bulunduran işletme olgusunu aynı potada eriten aile işletmeleri, bu özel durumu nedeniyle diğer işletme türlerinden ayrılmaktadır (Miller ve Rice, 2001; Chua vd., 1999; Miller, 2014; Sorenson vd., 2013; Sirmon ve Hitt, 2003; Tagiuri ve Davis, 1996; Wortman, 1994). Kets- de- Vries vd. (2007: 26) aile işletmelerini “*rasyonel ekonomik ilkeler üzerine kurulu bir yapı ile duygular tarafından yönetilen ve yönlendirilen bir yapının bütünleşmesiyle oluşan özgün bir iş örgütü biçimi*” olarak tanımlamaktadır. Aile üyelerinin ve aile değerlerinin sürekli ve yoğun etkisi, aile işletmelerini insancıl ve ekonomik tutum ve davranışların iç içe geçtiği zengin bir bağlam olarak öne çıkarmaktadır. Fletcher vd. (2016: 6), aile işletmelerinin özgün yapısını anlayabilmek için bir “*ikilik (duality)*” perspektifi gerektiğini belirtmiştir. Yazarlara göre aile işletmeleri “*aile ve işletme*” ya da “*formallik ve informallik*” gibi birbirinden çok farklı hatta zıt unsurların yan yana gelmesiyle vücut bulmaktadır. Dolayısıyla aile içinde ve aile ile işletmenin diğer üyeleri arasındaki ilişkileri belirleyen birçok unsur bulunmaktadır.

Aile işletmelerindeki ilişkileri açıklayabilmek adına, öncelikle aile işletmelerinin özgün iç sosyal sermaye yapısını ele almak faydalı olacaktır (Sanchez-Famoso vd., 2013; Astrachan, 2010; Eddleston vd., 2008; Sorenson vd., 2009; Arregle vd., 2007). Sosyal sermaye özetle, kişiler ve kurumlar arasındaki iyi niyete ve güvene dayalı karşılıklı sosyal ilişkileri ifade etmektedir (Bourdieu, 1986; Adler ve Kwon, 2002; Lin vd., 2001). Aile işletmeleri aile grubu ve aileden olmayan çalışanların da dâhil olduğu işletme grubundan oluşur. Aile üyeleri arasındaki yakın ilişkiler “*aile sosyal sermayesi*”ni oluştururken (Arregle vd. 2007: 76), işletme içerisindeki tüm sosyal ilişkiler “*örgütsel sosyal sermaye*”yi oluşturur (Leana ve Van Buren, 1999: 538). Aile işletmeleri, bu iki sosyal sermaye türünün iç içe geçtiği bir yapıdır. Aile, bu yapı içerisinde yönetimi elinde bulunduran baskın gruptur. Aile üyeleri, eş zamanlı olarak aile ve işletme içine dâhil olmakta ve dolayısıyla ailenin sosyal sermayesi, işletmenin sosyal sermayesini şekillendirmektedir. Özellikle, ailenin uzun vadeli istihdam politikaları ve aileden

olmayan çalışanlarla kurdukları sosyal mübadele ilişkileri, güçlü bir sosyal sermaye kurulmasına katkı sağlarken, bu durum sorumluluk, güven ve aidiyet normlarıyla şekillenen bir cemaat dinamiği oluşturmaktadır.

Ailenin, sahip olduğu işletme ve bileşenleriyle kurduğu olumlu ilişkiler, aile işletmelerine diğer işletmeler karşısında rekabet üstünlüğü sağlayacak bir unsur olarak görülmektedir ve bu stratejik üstünlük alanyazında “ailesellik (*familiness*)” olarak ifade edilmektedir (Habbershon ve Williams, 1999; Habbershon vd., 2003; Labaki vd., 2013; Fletcher vd., 2016). İlk kez Habbershon vd. (2003: 451) tarafından ortaya atılan ailesellik kavramı, aile üyelerinin kendi aralarında ve işletme ile olan olumlu ilişkilerini ifade etmektedir. Bu ilişkiler sayesinde aile üyeleri, kendi aralarındaki duygu yoğun yakınlığı ve bütünlük hissini işletmenin tümüne yaymaktadır (Davis vd., 2010; Danes vd., 2008; Pearson vd., 2008). Aile üyeleri arasındaki akrabalık bağı, işletme içerisindeki tüm ilişkileri güçlendiren bir etki yaratır (Ceja-Barba, 2014).

Aile işletmelerinde, aile içi ilişkilerden doğarak işletmenin tümüne yayılan “sosyo-duygusal zenginlik (*socioemotional wealth*)”, aile üyelerinin sahip olduğu ve korumak istediği, finansal olmayan, yalnızca duygusal boyutu olan değerleri ifade etmektedir (Ceja-Barba, 2014; Berrone vd., 2012). Buna göre, aile üyelerinin gözünde işletmenin başarısı yalnızca maddi kazançla değil, duygusal tatmin ve getiriler (ailenin güvenliği, sağlık, gurur, özsaygı, ailenin bütünlüğü ve devamlılığı, itibar ve özgürlük) ile de ölçülmektedir (Astrachan ve Jaskiewicz, 2008: 143). Ayrıca aile üyelerine iş ve kariyer imkânı ve güvencesi sağlayabilmek de önemli bir duygusal getiridir (Gagné vd., 2014). Aile üyeleri için finansal çıkarları ve para hirsını ikinci plana itebilen sosyo-duygusal zenginlik, aile işletmelerindeki pro-sosyal davranışları ve duygu yoğun kültürü anlamak adına önemli bir olgudur (Sundaramurthy ve Lewis, 2003).

Ceja-Barba (2014), sosyo-duygusal zenginliğin, aile işletmeleri bağlamını diğer işletmelere göre çok daha duygu yoğun ve insancıl kıldığını ileri sürmektedir. Özellikle *özgecilik (altruism)* olgusu alanyazında aile işletmelerindeki ilişkileri belirleyen önemli bir unsurdur (Schulze vd., 2003a; Lubatkin vd., 2005; Greenwood, 2003). Özgecilik, bireyin hiçbir ödül ya da beklenti içinde olmadan, başkalarına faydalı olmak adına sergilediği davranışlardır (Batson, 1990; Simon, 1993). Özgecilik aile işletmelerinde ilişkileri güçlendiren, işletmenin üyeleri için ortak bir kimlik oluşturabilen (Van den Berghe, 2003: 173); aileye karşı bir sadakat ve bağlılık hissinin gelişmesini sağlayan (Ward, 2016) etkilere sahiptir.

Öte yandan, aile büyüklerinin, ailenin daha genç üyelerine karşı tutum ve davranışlarında etkili olan ve Schulze vd. (2003b: 183) tarafından “*ebeveyn özgeciliği*” olarak adlandırılan olgu, işletmeyi ve işletme içi ilişkileri olumsuz yönden de etkileyebilmektedir.

Ebeveyn özgeciliği aile işletmelerindeki yöneticilik pozisyonlarının, yetenekten ziyade kan bağı referans alınarak doldurulmasına, yani nepotizme yol açmaktadır. Aile işletmeleri araştırmacılarına göre bu durum aile ve işletme için çoğunlukla olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Bertrand vd., 2008; Lee vd., 2003; Schulze vd., 2003a). Ayrıca, özellikle genç aile üyelerine hak etmedikleri halde iltimas geçildiği algısı, aileden olmayan yönetici ve çalışanların aile ile olan ilişkilerini olumsuz etkileyebilmektedir (Schulze vd., 2001; Anderson ve Reeb, 2003).

Gagné vd. (2014), aile işletmelerindeki ilişkileri, özgecilik olgusunu da göz önünde bulundurarak, Clark ve Mills (1979, 2011)'in “*genel ilişkiler kuramı*” çerçevesinde ele almıştır. Kurama göre, iki tür yakın ilişki vardır: Mübadele ilişkisi ve komünal ilişki. Mübadele ilişkisi, tarafların birbirlerinin faydasına olacak davranışları, karşılıklı bir beklenti içerisinde yürüttükleri ilişki türüdür. Bu ilişkiye göre, yapılan bir iyiliğin karşılığı alınmalıdır, aksi takdirde ilişki son bulur. Komünal ilişkiler ise, fedakârlık olgusu ile biçimlenen, hiçbir karşılık beklemeden karşıdakinin iyiliğinin düşünüldüğü ilişkilerdir. Gagné vd. (2014)'ne göre iş ilişkileri mübadele ilişkisi iken, aile ilişkileri komünal ilişkiler sınıfına dâhildir. Aile işletmeleri, aile ve işletme sistemlerini içinde barındıran bir bağlam olarak hem mübadele hem de komünal ilişkilere ev sahipliği yapabilmektedir. Üstelik akrabalık ilişkilerinin komünal yapısı, işletmenin diğer üyeleri arasındaki ilişkilere de sirayet edebilir. Bu bakımdan Gagné vd. (2014), şimdiye kadar komünal ilişkileri görmezden gelen örgütsel davranış araştırmacılarına aile işletmelerini umut vadeden bir bağlam olarak işaret etmektedir.

Araştırmacılar tarafından alanyazına kazandırılan, aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran ailesellik, güçlü sosyal sermaye, sosyo-duygusal zenginlik ve özgecilik gibi tüm bu unsurlar, aile işletmelerinin duygularla şekillenen sosyal olgular olduğu fikrinde buluşmaktadır (Stanley, 2010). Bu doğrultuda, Cunha vd. (2020), aile olgusunun, iş yerlerindeki davranış ve ilişkileri düzenleyen formal kural ve sınırlara sahip olmadığını vurgulamaktadır. Bu durum, aile üyeleri arasındaki ilişkilerin, işletme sınırları içinde dahi olsa, evde olduğu gibi duygularla şekillenmesine neden olmaktadır. Örneğin kardeşler arasındaki dayanışma ya da kıskançlık gibi duygular aile işletmelerinde ilişkileri belirleyebilmektedir (Sharma vd., 1997: 15). Eddleston ve Kellermanns (2007)'a göre aile işletmeleri karakteristik olarak, aileden olmayan çalışanları da kapsayacak şekilde; güven, fedakârlık gibi duygularla yoğrulan bir “*klan dayanışması*” (Corbetta ve Salvato, 2004; Greenwood, 2003) ruhuna sahiptir. Bu ruha uygun olarak aile işletmeleri, aileden olmayan çalışanlarına şefkatle yaklaşmakta (Miller ve Le Breton-Miller, 2005), onlarla güçlü bağlar kurmakta (Blumentritt vd., 2007), örneğin finansal kriz zamanlarında onlardan kolay vazgeçmemektedir (Block 2010; Stavrou vd., 2007). Hatta bazı

durumlarda, aile ile aileden olmayan çalışanlar arasındaki yakın ve duygu yoğun ilişkiler, çalışanların ailenin biri gibi görülmesine yol açmaktadır (Klein ve Bell, 2007).

Ailesellik olgusu, tüm kademelere yayılan güven ve bağlılık kültürü yaratması nedeniyle aile işletmeleri “*güven yoğun*” örgütler olarak sınıflandırmaktadır (Corbetta ve Salvato, 2004: 359; Fukuyama, 1995; Jones, 1983). Sundaramurthy (2008), aile işletmelerinde güvenin oluşumunun, diğer işletme türlerinden farklılaştığını belirtmiştir. Diğer işletmelerde güven, rasyonel bir süreçte, hesaplanarak ve sonuçları tartılarak oluşurken, aile işletmelerinde, aile üyelerinin işletme dışında da birbirlerini tanımalarının bir sonucu olarak doğal bir şekilde oluşmakta ve ailesellik sayesinde işletmeye yayılmaktadır. Güven, aile işletmelerinde izleme ve kontrol mekanizmalarını en aza indirerek vekâlet maliyetlerini azaltıcı bir etki yapmaktadır (Chrisman vd., 2007). Üstelik çalışanlar, işletmeyi yöneten aileye güven beslediklerinde güçlü bir bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve vekilharçlık davranışı geliştirmektedir (Mayer ve Gavin, 2005; Davis vd., 2010).

Alanyazında, aile işletmelerine özgü yukarıda ele alınan tüm dinamikleri içeren, kapsayıcı bir aile işletmeleri kuramının eksikliği hissedilse de (Jaskiewicz vd., 2015; Miller vd., 2008) aile işletmelerindeki ilişkileri ve davranış kalıplarını açıklamaya yardımcı olacak yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan, araştırmacılar tarafından en açıklayıcı bulunanlar, vekâlet ve vekilharçlık yaklaşımlarıdır.

2.2. Aile İşletmelerinde İlişkilerin Vekâlet ve Vekilharçlık Yaklaşımlarıyla İncelenmesi

Aile işletmeleri araştırmaları incelendiğinde, alanyazına üç kuramın yön verdiği belirlenmektedir: Kaynak temelli yaklaşım, vekâlet kuramı ve vekilharçlık kuramı. Bu üç kuramdan kaynak temelli yaklaşım, aile işletmelerine stratejik üstünlük kazandıran ailesellik olgusunu bir kaynak olarak ele almış ve incelemiştir (Barney, 1991; Habbershon ve Williams, 1999). Diğer yandan kuram, aileselliğin ve ailesellik olgusunu oluşturan ilişkilerin aile işletmelerinde nasıl oluştuğuna dair bir açıklayıcılık sunamamakla da eleştirilmiştir (Hoopes vd., 2003). Vekâlet ve vekilharçlık kuramları ise araştırmacılar tarafından aile işletmelerindeki birçok mekanizmayı ve dolayısıyla ilişkiyi açıklayan iki alternatif kuram olarak kabul görmüştür ve görmektedir (Sanchez-Famoso vd., 2013). Söz konusu kuramlar, daha önce belirtildiği gibi, her ne kadar karşıt varsayımlara sahip olsa da işletme içi ilişkileri aynı temel analiz seviyeleri üzerinden açıklama gayretindedir: Birey seviyesindeki davranışlar ve örgüt seviyesindeki yönetim mekanizmaları. Bu anlamda iki yaklaşımın aynı anda hem çatışmalı hem de birbirini tamamlayıcı olduğunu söylemek mümkündür (Madison vd., 2016: 66).

2.2.1. Vekâlet Yaklaşımı

Aile işletmelerinin özgün bağlamı, vekâlet ilişkilerinin de özgün bir form almasını sağlamaktadır. Aslına bakılırsa, vekâlet kuramının alanyazındaki yerini almasını takip eden ilk yıllarda, aile işletmelerinde herhangi bir vekâlet sorununa, dolayısı ile vekâlet ilişkisine rastlanılmayacağına dair bir düşünce hâkimdir (Berle ve Means, 1932; Chrisman vd. 2004; Jensen ve Meckling, 1976; Fama ve Jensen, 1983; Eisenhardt, 1989; Ang vd. 2000). Bunun nedeni, çoğu aile işletmesinde mülkiyet sahipliği ve yönetimin bütünleşik bir yapıda olmasıdır. Yönetimin aile üyelerinin elinde oluşunun, zararlı vekil davranışlarına karşı kontrol ve denetleme gerekliliğini ortadan kaldıracacağı varsayılmıştır. Aileden olmayan yönetici ve çalışanlar söz konusu olduğunda ise ailesellik sayesinde oluşan dürüstlük, şeffaflık, güven ve açık iletişim ortamının, fırsatçı davranışları törpüleyeceği öngörülmüştür (Pratt ve Zeckhauser, 1985; Daily ve Dollinger, 1992; Barnett ve Kellermanns, 2006; Davis vd. 2010).

Van den Berghe (2003)'ye göre her aile işletmesinde, aile üyeleri arasında ya da aile ile işletmenin diğer üyeleri arasında bir vekâlet ilişkisi bulunmaktadır. Bunun ana nedeni çıkar ayrılıkları ve bireyci davranışlardır. Schulze vd. (2001), ortak bir yaşamı ve tarihi paylaşan aile üyelerinin dahi aynı amaç etrafında toplanmasının çok zor olduğunu belirtmiş; sosyo-duygusal zenginlik ile motive olması beklenen aile üyelerinin, beklenenin aksine finansal teşviklerle daha çok motive olabileceğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla aile işletmelerinde vekâlet maliyeti olmadığını iddia etmek gerçekçi olmayacaktır (Schulze vd., 2003a).

Alanyazında aile işletmelerindeki vekâlet sorunlarının, dolayısıyla vekâlet ilişkilerinin kaynağının (asimetrik) özgecilik olgusu olduğu konusunda fikir birliği görülmektedir. Özellikle “*ebeveyn özgeciliği (parental altruism)*” işletme içindeki ilişkileri doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Ebeveyn özgeciliği nedeniyle asil ya da ailenin reisi ve işletmenin patronu, sorumluluk vereceği önemli çalışan ve yöneticilerini, yetenek yerine kan bağı kriterine göre seçmeyi tercih edebilir (Chua vd., 2009; Karra vd., 2006). Bu durumda, sorumluluk yüklenen aile üyesi, gereken yetkinliğe sahip olmadığı için, işletmenin zararına olacak kararlar alabilir (Hendry, 2002) ya da ailesinin kendisine gösterdiği fedakarlıktan faydalanarak işten kaytarabilir ya da fırsatçı davranışlar gösterebilir (Edlleston vd., 2008; Lindbeck ve Weibull, 1988; Morck ve Yeung, 2003). Buchanan (1975), ebeveyn özgeciliği ile işletmede görev verilen genç aile üyesinin sorumsuz ve bireyci davranışları arasında doğru orantı olduğunu belirtmiştir. Algıları, ebeveyn özgeciliği nedeniyle yanlı hale gelen asil ise evladının bu davranışlarına müsamaha gösterebilir, üstelik onu gerektiği gibi kontrol etmeyi de ihmal edebilir. Diğer taraftan, ebeveynlerin özgeci davranışları nedeniyle yarattığı sorunlar, aile üyeleri arasında çatışmalara da yol açabilir (Schulze, 2003a). Shapiro (2005: 277) bu durumu, birçok araştırmacı

tarafından olumlu görülen aile ile işletmenin iç içe geçmesinin karanlık tarafı olarak tanımlamaktadır.

Aile üyeleri arasındaki ilişkinin asil-vekil ilişkisine dönüşmesine neden olabileceği varsayılan asimetrik özgecilik, aile ile aileden olmayan yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi de etkilemektedir. Vekâlet yaklaşımı, her ne kadar özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde tüm yöneticilerin aileden olacağı varsayılarak, araştırmacılar tarafından bir miktar ihmal edilse de aile üyeleri arasındaki ilişkiler kadar aile ile işletmenin diğer üyeleri arasındaki ilişkilere de ışık tutmaktadır (Miller, 2014; McConaughy, 2000). Carney (2005)'e göre aile işletmeleri, özellikle küçük aile işletmeleri bağlamında, işletme liderin ve onun değerlerinin bir uzantısı olarak ele alındığından, ailenin hala işin başında olan reisi, işletmedeki asil-vekil ilişkilerinde asil rolünü en iyi temsil eden kişi olacaktır. Vekil ise örgütsel hiyerarşideki konumu ne olursa olsun (Eisenhardt, 1989; Ross, 1973), reisin görev devrettiği, aileden olan ya da olmayan çalışandır. Tarafları belirtilen bu ilişki, birçok araştırmacı tarafından güven, sadakat, dürüstlük gibi duygularla yoğrulan olumlu bir ilişki olarak resmedilse de (Davis vd., 1997; Davis vd., 2010) aileden olmayan çalışanların aileye karşı olumsuz duygular geliştirip vekil davranışı sergilemesine neden olabilecek özgün sebepler de bulunmaktadır ki ebeveyn özgeciliği bu sebeplerden en önemlisidir. Asilin, yani aile reisinin, aileden olmayan çalışanlara sunmadığı kariyer fırsatlarını ve maddi teşvikleri, hak etmedikleri halde ailenin genç üyelerine sunması, aileden olmayan çalışanların bir haksızlığa uğramışlık ya da mağduriyet hissetmesine sebep olabilmektedir (Jaskiewicz vd., 2015; Van den Berghe, 2003; Barnett ve Kellermanns, 2006). Wiseman vd. (2012)'nin işaret ettiği, aileden olmayan çalışanlara şüpheyle yaklaşma, düşük performanstan onları sorumlu tutma gibi tutum ve davranışlar, bu hissi güçlendirebilir. Araştırmacıların çifte standart olarak adlandırdığı (Verbeke ve Kano, 2012) bu durumun yarattığı haksızlığa uğramışlık hissi, aileden olmayan çalışanlarda aileye karşı güvenin azalmasına ve sonuç olarak işten kaytarma gibi fırsatçı davranışların baş göstermesine sebebiyet verebilir (Chrisman, 2019; Madison vd., 2018; Barnett ve Kellermanns, 2006). Sonuç olarak, genel olarak olumlu duyguların ve özgeciliğin hâkim olacağı varsayılan aile işletmelerinde, aile ile diğer çalışanlar arasında bir asil-vekil ilişkisi gelişmiş olur.

Ailenin mutluluğu, saygınlığı, bütünlüğü gibi olguları içeren ve alanyazında sosyo-duygusal zenginlik olarak adlandırılan istekler, aile ile çalışanlar arasındaki vekâlet sözleşmesini de şekillendiren unsurlardır. Buna göre, ailenin çalışanlara uyguladığı performans kriterleri yalnızca işini iyi yapmak ya da şirketin ekonomik durumuna katkı sağlamaktan ibaret değildir. Çalışandan beklenen, ailenin ihtiyaçlarına hizmet etmek, aile üyeleriyle uyumlu çalışmak ve aile üyelerine karşı fedakârlık ve sadakat göstermek gibi finansal karşılığı olmayan

davranışlardır (Chrisman vd., 2012; Lubatkin vd., 2005; Schulze vd., 2001; Casson, 1999). Ailenin bu beklentileri karşılandığı müddetçe vekâlet ilişkisi sürecektir.

Aileden olmayan yönetici ve çalışanların önemli vekâlet maliyetlerine yol açabileceği ile ilgili durumlar karşısında özellikle küçük ve orta ölçekli aile işletmelerin, vekâlet risklerine karşı büyük ve kurumsal işletmelere nazaran daha savunmasız olduğu söylenebilir. Klasik vekâlet kuramına göre bir işletme, çalışanlarının çıkarıcı davranışlarına karşı kendini izleme ve teşvik mekanizmalarıyla korumalıdır (Jensen ve Meckling, 1976). Ne var ki belirli bir bütçe ve detaylı kontrol süreçleri gerektiren bu mekanizmalar (Chrisman vd., 2007), birçok aile işletmesi için gerçekleştirilemeyecek kadar maliyetlidir (Herrero, 2011). Kurumsal işletmelerin uyguladığı teşvik politikalarının bir parçası olan terfi sistemleri de küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri için çoğunlukla uygulanabilir değildir. Bu işletmelerin çalışanlarıyla olan ilişkileri bir plan dahilinde değil, “*esnek, informal bir aile atmosferinde*” kendiliğinden şekillenmektedir (Wilkinson, 1999). Bu atmosferde yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişki uyumlu olabileceği gibi şiddetli çatışmalara ve çıkar ayrılıklarına da sahne olabilir (Ram, 1991). Ayrıca bu işletmelerde, çalışan kaynaklı yaşanabilecek sorunlara sistematik önlemler almak yerine, bu sorunlar ortaya çıktıktan sonra harekete geçme eğilimi vardır. Aile işletmelerinin vekâlet maliyetlerine karşı en önemli savunmasının çalışanlarla güvene dayalı ilişkiler kurmak olduğu söylenebilir (Eddleston vd., 2010). Diğer yandan sağlam temellere inşa edilmemiş bir güven, kolaylıkla suiistimal edilebilmekte (Skinner vd., 2014) ve ciddi vekâlet maliyetlerine yol açabilmektedir (Ataay, 2006). Aile işletmeleri bağlamında bu maliyetlerin maddi olduğu kadar manevi anlamda da yıkıcı bir boyutu vardır.

2.2.2. Vekilharçlık Yaklaşımı

Gerçeklikten kopuk, sığ ve katı olmakla eleştirilen vekâlet kuramının, esnekliğe ihtiyaç duyduğu önemli bir bağlam aile işletmeleridir. Aile işletmelerinin, informel ve duygu temelli ilişkileri barındıran, ailenin (bazı durumlarda kâr odaklı olmayan) değerleriyle biçimlenen özgün bağlamının, vekâlet kuramının rasyonel ve ekonomik merceği ile görünür kılınamayacak olgulara ev sahipliği yapması, araştırmacıları yeni bir bakış açısına yönlendirmiştir.

Vekilharçlık kuramının aile işletmeleri yazınına girişi yeni olsa da yazında kendine önemli bir yer edinmiş görünmektedir (Waldkirch ve Nordqvist, 2016). Bu süreçte, Corbetta ve Salvato (2004)’nın vekilharçlık kuramını aile işletmeleri araştırmaları için vekâlet kuramına güçlü bir alternatif olarak sundukları çalışmalarının önemli bir dönüm noktası olduğu söylenebilir. Bu çalışmayı izleyen yıllarda vekilharçlık kuramının, giderek daha çok aile işletmesi araştırmacısına açıklayıcı bir çerçeve sunduğu anlaşılmaktadır. Madison vd. (2016)

tarafından gerçekleştirilen bir meta analiz çalışmasının sonuçları, 2000-2014 yılları arasında yayımlanan aile işletmeleri yönetimine dair 37 makalenin vekilharçlık kuramına odaklandığını göstermektedir.

Neubaum vd. (2017) Amerika Birleşik Devletleri ve Avustralya’da, 221 işletme üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, aile işletmelerinde diğer işletmelere nazaran daha güçlü bir vekilharçlık iklimi bulunduğunu ortaya koymuştur. Miller ve Le-Breton Miller (2006: 74)’a göre bu durum, aile işletmelerinin duygu yoğun bir bağlam olmasından ileri gelmektedir. Clark ve Mills (2011) ise aile işletmelerinin vekilharçlık kuramı için zengin bir bağlam olmasını, bu işletme türünün mübadele normlarıyla şekillenen iş ilişkileri ile çıkar hesabı yapılmadan kurulan komünal ilişkileri bir arada barındırmasıyla açıklamaktadır. Vekilharç davranışının, maddi çıkarları ikinci plana atmayı ve her durumda asilin ve işletmenin faydasını öncelemeyi içermesi, bu açıklamayı desteklemektedir. Dodd ve Dyck (2015: 313-314), aile işletmelerinin neden vekilharçlık ilişkileri için zengin bir bağlam olduğunu beş sebeple açıklamıştır:

- 1) Aile işletmelerindeki kişiler arası ilişkiler; istikrar, ortak bir sosyal çevre paylaşımı ve karşılıklı bağımlılık içermesi bakımından, vekilharçlık ilişkisi özellikleri taşımaktadır.
- 2) Aile işletmeleri, diğer işletmeler gibi yalnızca maddi getiriye değil, aynı zamanda vekilharçlık kuramında da önem atfedilen sosyal ve duygusal değerlere (sosyo-duygusal zenginlik) ve ortak bir kimlik oluşturmaya önem vermektedir.
- 3) Aile üyeleri, işletmenin geleceği ailenin de geleceğini belirleyeceğinden, işletmeye uzun vadeli ve güçlü bir bağlılık geliştirmektedir. Bu durum aile üyelerinin, vekilharçlık kuramına uygun olarak, gerektiğinde işletmenin sağlığı ve istikrarı için, kısa vadeli maddi kazançlardan feragat edebilmesini sağlamaktadır.
- 4) Aile üyeleri, kişisel itibarlarına önem verdikleri için, onları sosyal anlamda yüceltecek vekilharç davranışları gösterebilmektedir.
- 5) Aile işletmelerinin, ortak bir kimliğin, değerlerin, hatta sıklıkla dini inançların yoğun şekilde paylaşıldığı bağlamlar olması, bu işletmelerde vekilharçlık davranışlarını besleyecek etik hassasiyetlerin yüksek olmasını sağlamaktadır.

Özellikle küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde vekilharçlık ilişkileri taraflarına bakıldığında ailenin reisi ve işletmenin patronu asil konumundadır (Carney, 2005). Vekilharç ise aileden olan ya da aileden olmayan yönetici ve çalışanlardır. Aile üyelerinin işletme dışında da yakın ilişkilere ve ortak bir geçmişe sahip olması diğer bir deyişle aile sosyal sermayesi (Arregle vd., 2007), aile üyelerinin arasındaki vekilharçlık ilişkisini beslemektedir (Pearson ve

Marler, 2010). Ayrıca, aile üyelerinin aileye ve işletmeye derin duygularla bağlı olmaları, işletmenin başarısını sahiplenmeleri ve bundan kişisel bir haz duymaları, onları ideal vekilharçlar yapmaktadır (Ward, 2016; Davis, 2010; Blumentritt, 2007; Bubolz, 2001). Destekler şekilde, Zahra (2003), Vallejo-Martos ve Puentes-Poyatos (2014) ve Eddleston ve Kellermans (2007), aile işletmelerinde yoğun gözlemlenen özgecilik olgusunun, aile üyelerinin kendi çıkarlarını geri planda tutarak, işletmenin ve diğer aile üyelerinin refahını önceliklelerini sağlayacağını ve bunun tipik bir vekilharç davranışı olduğunu belirtmiştir. Aile üyelerinin birbirlerine güvenmeleri ve açık ilişkiler kurmaları, aile içindeki bilgi asimetrisini azaltmakta ve bir vekilharçlık kültürü oluşturmaktadır. Tagiuri ve Davis (1996: 205), aile üyeleri arasındaki bu yakınlığı ve güveni, zamanla ve paylaşım ile gelişen ve özel söz ve ifadeler içeren bir “*aile dili*” ile açıklamıştır.

Aile üyelerinin davranışlarını açıklayan vekilharçlık kuramı, aileden olmayan çalışanların davranışını yorumlamada da etkili bir kuramdır. Aileden olmayan çalışanlar, her ne kadar aile ile kan bağına sahip olmasa da ailenin kültürü ve değerleri içinde var olmaktadır (Vallejo, 2009). Aile, çalışanları ile sıkı bağlar kurabilmekte ve onları geçici iş arkadaşları yerine ailenin bir parçası gibi görebilmektedir (Eddleston vd., 2012; Miller vd., 2008). Birçok araştırmacıya göre tam da bu durum, yani aile ile diğer çalışanlar arasında kurulan ilişkinin doğası, çalışanların vekilharç davranışı geliştirmesinde etkili olmaktadır (Chrisman, 2019; Corbetta ve Salvato, 2004). Pearson ve Marler (2010: 1120)’e göre, aile üyeleri diğer çalışanlara olumlu duygularla yaklaştığında, bu yaklaşım çalışanlarda bir karşılık bulmakta, aileye olan güven ve bağlılık duygusunu beslemekte ve sonuç olarak vekilharç davranışı ortaya çıkmaktadır. Yazarlar bunu “*karşılıklı vekilharçlık (reciprocal stewardship)*” olarak ifade etmiştir. Aile işletmeleri çalışanlarında vekilharç davranışını açıklayan bir diğer yaklaşım, Barsade (2002)’nin “*duygusal bulaşma (emotional contagion)*” yaklaşımıdır. Davis (2010) ve Vallejo-Martos ve Puentes-Poyatos (2014)’e göre, aile üyelerinin işletmeye olan güçlü bağlılıkları ve fedakarlıkları, diğer çalışanlar arasında bir “*duygusal karşılık (affective response)*” (Zahra vd., 2008: 1038) bulacak ve onları aile ile vekilharçlık ilişkisi kurmaya yönleltecektir. Dolayısıyla ailenin, işletme içinde bir vekilharçlık iklimi yaratılmasında önemli bir rolü vardır.

İşlevsel bir bakış açısıyla, güven ve bağlılıkla şekillenen vekilharçlık davranışları ve ilişkileri ile azalan fırsatçı davranışlar ve izleme maliyetleri, aile işletmeleri için önemli bir avantaj yaratmaktadır. İç ilişkileri vekilharçlık ilişkisi özelliği gösteren aile işletmeleri, izleme ve kontrol maliyetine ayıracağı kaynağı, işletmenin gelişimine ayırabilmektedir (Hoopes ve Miller, 2006; Chrisman vd., 2004; Corbetta ve Salvato, 2004). Bu anlamda, vekilharçlık kuramı

aile işletmeleri yönetimine yeni bir anlayış getirmiş ve aile işletmelerinin uzun vadede nasıl rekabet avantajı sağlayabileceği konusunda yol gösterici olmuştur (Chrisman vd., 2010). Şimdiye kadar yapılan araştırmalar, vekilharçlık ilişkilerinin, aile işletmelerinin diğer işletme türlerine kıyasla yüksek finansal performans göstermesini sağladığına işaret etmektedir (Zahra vd., 2008; Eddleston vd., 2012; Hoffmann vd., 2016).

Her ne kadar aile işletmeleri, vekilharçlık ilişkileri için doğal bir bağlam olarak görülse de vekilharçlık ilişkilerinin her aile işletmesinde ortaya çıkacağını beklemek gerçekçi değildir (Miller ve Le Breton-Miller, 2006: 74). Henssen vd. (2014: 9) neden bazı aile işletmelerinde vekilharçlık ilişkisinin ortaya çıkmadığı sorusunun aydınlatılmayı bekleyen bir bilmece olduğunu belirtmiştir. İlişkinin uzun dönemde oluşması, kültürel bazı unsurlar konuyla ilgili tartışmaları geliştirebilecek rotalara işaret etmektedir.

Vekilharçlık ilişkilerinin durumsal faktörleri arasında yer alan bireycilik-çoğulculuk ve güç mesafesi kültür boyutlarının aile işletmelerindeki vekilharçlık ilişkilerini nasıl etkilediği önemli bir sorudur. Özellikle, birinci bölümde bahsi geçen ve çoğulcu kültürlerin bir özelliği olan iç-grup olgusunun (Triandis vd., 1988) vekilharçlık ilişkilerinin zeminini oluşturan işletme içi ilişkiler üzerinde etkili olması beklenir. Gupta ve Kirwan (2013)'a göre Türkiye'nin de içinde bulunduğu çoğulcu kültürlerde, aile işletmeleri bir iç-grup özelliği gösterebilir. İç-grup özelliği gösteren aile işletmeleri için işletmeye dışarıdan profesyonel yönetici ya da çalışan dâhil etmek tercih edilen bir politika değildir. Güvenin aile içinde yaratılan değerli bir kaynak olarak algılandığı bu işletmelerde, güvene dayalı ilişkilerin yönetici ailenin etrafında katman katman inşa edilmekte; en iç katmanda yakın aile üyeleri ve aileden olmayan ancak uzun süredir işletmede görev yapan çalışanlar yer almaktadır (Gupta ve Kirwan, 2013: 443). Yıllar içinde oluşan, derin ve güçlü güven ilişkisi güçlü vekilharçlık ilişkilerinin de temelini oluşturacaktır. Aile işletmelerindeki ilişkileri şekillendiren bir diğer olgu, çoğulcu ve yüksek güç mesafesine sahip toplumsal kültürlerde kendini gösteren paternalizmdir. Daha önce ele alındığı üzere paternalizm, işletmenin yönetimindeki aile üyelerinin, çalışanların iş dışındaki hayatlarını da kapsar şekilde onları kontrol etmesi, desteklemesi ve çalışanların da bu otoriteyi kabul ederek karşılığında bağlılık ve sadakatlerini sunması olarak tanımlanabilir (Aycan vd., 2000). Bireyci ve düşük güç mesafesine sahip batı kültürlerinde, ailenin çalışanlar üzerinde bu tarz bir otorite kurması olumlu ve etik karşılanmazken (Crossley, 1999), doğu kültüründe paternalizm yaygın biçimde desteklenmektedir (Rodriguez ve Rios, 2007). Ailenin reisinin bir baba figürü olarak çalışanlarını yönlendirmesi ve desteklemesi, hem işletmenin başarısına katkı sağlamakta hem de çalışanların yöneticiye karşı olumlu duygularını beslemektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008). Dolayısıyla, patron ile çalışanlar arasında hiyerarşik fakat duygu yoğun bir ilişki

oluşmasını sağlayan paternalizmin (Hofstede, 2010) Türkiye gibi yüksek güç mesafesi ve çoğulculuk barındıran kültürlerdeki aile işletmelerine özgü vekilharçlık ilişkilerini destekleyeceği öne sürülebilir. Ayrıca paternalistik ilişkilerin, yöneticilerin bazı çalışanlarla daha yakın ve daha yoğun ilişkiler kurmasını ifade eden ve bazı araştırmacılar tarafından aile işletmelerindeki vekilharçlık ilişkilerinin öncülü kabul edilen (Pearson ve Marler, 2010) lider-üye etkileşimi ile yakından ilişkili olduğu araştırmacılar tarafından vurgulanmıştır (Pellegrini ve Scandura, 2006; Pellegrini vd., 2010; Tang ve Naumann, 2015). Aileye daha yakın olan, ilgi gören bu çalışanlar, paternalistik toplumlarda daha da belirgin olan aile iç-grubuna dahil olurlar (Aycan, 2001). Dolayısıyla yoğun bir korunma-sadakat mübadelesiyle kurulan ve yalnızca sınırlı sayıda çalışanın dâhil olabildiği yüksek nitelikli lider-üye ya da patron-çalışan ilişkilerinin, yüksek güç mesafesine sahip çoğulcu toplumlardaki aile işletmelerinde gözlenen vekilharçlık ilişkileri için güçlü bir zemin oluşturduğu ifade edilebilir.

2.3. Türkiye’deki Aile İşletmeleri Yazınına Dair Bir Değerlendirme

Dünya ortalamasının üzerinde bir oranla, Türkiye’deki işletmelerin yüzde 95’ini oluşturan aile işletmeleri (Unnu ve Kesken, 2014), yerelin iş kültürünü, girişimcilik tarihini, sosyal ağlarını şekillendiren özellikleriyle önemli bir popülasyondur. Diğer yandan büyük bir kısmı küçük ve orta ölçekli olan aile işletmelerindeki ilişkilerin dinamiği, bu tip işletmelerin genel özellikleri yanında çoğulcu kültürün ve dini normların etkisini yansıtmaktadır. Paternalistik eğilimleri, muhafazakarlığı, dindarlığı, özgeciliği, uyumlu olmayı ve sosyal düzeni önceleyen değerler, ekonomik ve sosyal ilişkileri şekillendirme potansiyeli taşımaktadır (Schwartz, 1994; Çarkoğlu ve Kalaycıoğlu, 2009). Özellikle aile üyeleri ile aileden olmayan çalışanlar arasındaki ilişkilerin, sosyal ve kültürel kodlarla açıklanabilecek birçok olguya işaret etmesi, araştırma konusunu oluşturan vekâlet ilişkileri açısından özgün bir bağlam sunmaktadır. Bu genel tespitlere rağmen Türkiye’de aile işletmelerinde ilişkilere yönelik derinlemesine çalışmaların eksikliği hissedilmektedir.

Bu araştırma kapsamında Türkiye’deki aile işletmelerini konu alan araştırmalarda vekâlet ilişkilerinin hangi sıklıkla ele alındığı ve sözkonusu ilişkileri hangi olgularla açıklandığını belirleyebilmek için bir tarama yapılmıştır. YÖK tez merkezinde kayıtlı aile işletmeleri üzerine yapılmış lisansüstü tezler; 2004 yılından itibaren iki yılda bir yapılan Aile İşletmeleri Kongrelerinin bildirileri; ayrıca Web of Science ve TR Dizin’de taranan dergilerde yayımlanmış aile işletmeleri makaleleri “*aile işletmesi*” anahtar kelimesi ile incelenmiştir. İlk olarak aile işletmelerini konu alan YÖK veri tabanında erişime açık 255 lisansüstü tez çalışmasına ulaşılmıştır. Aile işletmelerinde kurumsallaşma, stratejik yönetim, cinsiyet, çatışma

ve kriz, liderlik, kültür, sürdürülebilirlik konularına odaklandığı görülen bu tezlerin, aile işletmelerine özgü ilişkileri açıklamaya sınırlı ve dolaylı katkı sunduğu belirlenmiştir. Ayrıca, tezlerin büyük bir çoğunluğunun, uluslararası alanyazında ele alınan olgular arasındaki ilişkileri test etmeye odaklandığı, Türkiye’deki aile işletmelerine özgü davranış ve ilişkilerin geri planda kaldığı belirtilebilir. İşletme sahibi aile üyeleriyle aileden olmayan üyeler arasındaki ilişkileri konu alan sınırlı sayıdaki tez çalışmasında ise aile üyeleri ile aileden olmayan üst düzey yöneticilerin ilişkisi ele alınmıştır. Merkeziyetçi bir klan kültürü ile şekillenen bu ilişkiler (Ayyıldız, 2008) çoğunlukla çatışma içeren (Hatipoğlu, 2006) ve nepotizm nedeniyle zarar gören ilişkiler olarak tanımlanmıştır (Ongar, 2011). Ailenin profesyonel yöneticilere şüpheyile yaklaştığını vurgulayan ve aile ile profesyonel yönetici arasında kurulan güvenin, yöneticinin performansından çok aileye yakınlığı ve bağlılığıyla ölçüldüğüne işaret eden bir çalışma mevcuttur (Çakır, 2002).

2021 itibariyle 8 kez düzenlenmiş olan Aile İşletmeleri Kongrelerinde sunulan bildiriler de tezlerde ele alınan konularla benzerlik taşımaktadır. Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik, stratejik yönetim, kurumsallaşma ve cinsiyet gibi konuların ağırlıkta olduğu ve güçlü bir işlevselci yönelimin etkisi görülmektedir. Türkiye’deki aile işletmelerine özgü olgulardan daha çok, bu işletmelerin başarısına katkı sağlayacağı düşünülen uluslararası kavram ve kuramların tartışıldığı tespit edilmiştir. İşletme içi ilişkilere odaklanan sınırlı sayıda çalışmada ise nepotizm ve çatışma olguları ele alınmış ve çözüm önerileri sunulmuştur (Torun ve Ercan, 2006; Ak, 2006). Ayrıca vekâlet kuramının aile işletmeleri için önemini tartışan iki kavramsal çalışmaya rastlanmıştır (Ataay, 2006; Dil ve Eren Gümüştekin, 2008). Bu çalışmalarda uluslararası yazın işlevselci bir bakışla aktarılmıştır. Son olarak, Türkiye’deki aile işletmelerini toplumsal kültür ile birlikte ele alan iki kavramsal çalışma tespit edilmiştir (Erben, 2004; Ataay, 2010). Bu çalışmalara göre Türkiye’de yoğun olarak gözlemlenen paternalizm, aile işletmelerindeki insan kaynakları uygulamalarının merkeziyetçi bir seyir izlemesine neden olmaktadır. Yazarlara göre batıda kabul gören insan kaynakları uygulamaları Türkiye’deki aile işletmelerinde sonuç vermemekte, bu nedenle kültüre özgü uygulamalara ihtiyaç hissedilmektedir. Ayrıca yazarlar bu konuda görgül araştırmaların eksikliğine işaret etmektedir.

Web of Science ve TR Dizin’de taranan dergilerde yer alan aile işletmesi konulu çalışmaların benzer nitelikler taşıdığı söylenebilir. Araştırmalarda Türk aile işletmeleri bağlamını açıklamaktan çok performans, büyüme, kurumsallaşma ve girişimcilik konularına odaklanma mevcuttur (Unnu ve Kesken, 2014; Çetin, 2020; Kozan vd., 2012; Sabah vd., 2014). Bu tespitlerin ışığında Türkiye’deki aile işletmelerine özgü davranış ve ilişkileri açıklamaya katkı sunan araştırmaların sınırlı olduğu, var olan araştırmaların çoğunluğunun işletme

performansı, kurumsallaşma, stratejik yönetim, genel yönetim ve süreklilik gibi belirli işlevsel konulara odaklandığı ve uluslararası yazının etkisinde ilerlediği söylenebilir.

Uluslararası ve ulusal yazını özetleyen bu bilgiler ışığında, vekâlet ilişkilerinin aile işletmelerine özgü yönlerini açıklayacak araştırmaların ağır ilerlediği, özellikle küçük ve orta ölçekli yapılardan oluşan Türkiye’deki aile işletmelerinin vekilharçlık ilişkilerini üreten zengin bağlamı açıklayacak araştırma tasarımlarına ihtiyaç olduğu söylenebilir. Ayrıca yerelden sağlanacak bulguların, vekilharçlık kuramının aile işletmeleri için “*en iyi yöntem*”i sunup sunmadığı tartışmalarıyla sınırlı kalan (Madison vd., 2016; Miller vd., 2008; Vallejo, 2009; Neubaum vd., 2017) evrensel yazının genişlemesine de katkı sağlayacağı açıktır. Birçok araştırmacıya göre aile işletmeleri dinamiklerinin daha iyi anlaşılması için nitel araştırmalar gerekli olmakla birlikte, nitel tasarımla gerçekleştirilen araştırma sayısı oldukça sınırlıdır (Fletcher vd., 2016; Hamilton vd., 2017; De Massis vd., 2012). Vekilharçlık ilişkinin tarafları olan aktörlerin algılamalarına, davranışsal eğilimlerine, özelliklerine, bireysel tarihlerine yönelik zengin bir veri setine ihtiyaç vardır. Bu tespitler, aile işletmelerinde vekilharçlık ilişkilerini derinlemesine ele almayı amaçlayan bu tez çalışmasının önemini artırmaktadır. Üçüncü bölümde tüm detaylarına yer verilen vekilharçlık ilişkilerine yönelik araştırmanın soruları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Aile işletmelerinde aile üyeleri ve eski çalışanların algılamalarına göre vekilharcın (emektar çalışanların) özellikleri nelerdir?
- Vekilharçlık ilişkisi hangi olgulardan oluşmaktadır?
- Aile işletmelerinde vekilharçlık ilişkilerinin bağlamsal açıklayıcıları nelerdir?

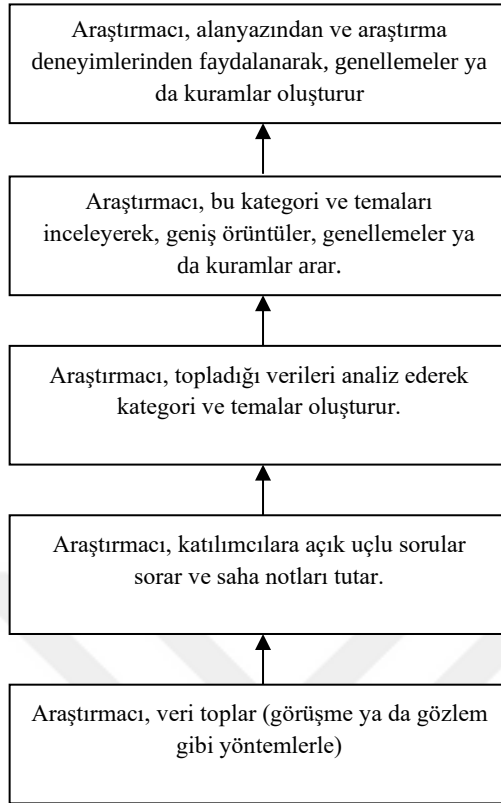
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE VEKİLHARÇLIK İLİŞKİLERİNE İLİŞKİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Tasarımı ve Yöntemi

Vekilharçlık ilişkisi nadiren ortaya çıkan, uzun vadede birçok psikolojik ve bağlamsal koşulun bir araya gelmesiyle oluşan derin bir ilişkidir (Davis vd., 1997; Hernandez, 2008, 2012). Bu derin ilişkinin özünü ve doğasını kavrayabilmek, dinamiklerini ortaya koymak ve bağlamın bu ilişkiyi nasıl şekillendirdiğini açıklamak, ancak ilişkinin tarafları olan aktörlerin algılamaları, davranışsal eğilimleri, özellikleri ve bireysel tarihleri araştırma sürecine dahil edilerek mümkün olabilir. Nitel araştırma buna uygun derinliği ve esnekliği sunmaktadır.

Nitel araştırma, olguları kendi bağlamında, bütüncül ve derinlemesine incelemeye imkân sunan, verinin gerektiğinde araştırma sorularını ve hatta tüm araştırma desenini değiştirebildiği, toplanan verinin araştırmacı tarafından yorumlandığı ve detaylı açıklamalarla ortaya konduğu araştırma türüdür (Creswell, 2009: 209). Derinlemesine görüşmeler, grup mülakatları, gözlem ve döküman analizleri, nitel araştırma türünün veri toplama yöntemleri arasındadır (Tracy, 2013: 28). Bilgiye tümevarım yöntemiyle ulaşan nitel araştırma, nicel araştırmadan farklı olarak olgulara yüklenen anlamların insandan insana değiştiğini, insanların kişisel tecrübelerinden etkilendiğini savunur (Corbin ve Strauss, 2008: 48). Dolayısıyla nitel araştırma yaklaşımına göre, sosyal gerçeklik görecelidir ve her sosyal olgu ancak kendi bağlamında ve kendine özgü boyutları ortaya konularak açıklanabilir (Punch, 2011). Nitel araştırma bu yönüyle, özgün bir bağlam olan aile işletmelerine has olguların incelenmesinde de önemli bir yöntem olarak görülmektedir (Dawson ve Hjorth, 2011). Araştırmacılar, aile işletmelerine özgü yapı, davranış ve ilişkilerin mikro temellerinin ancak nitel araştırma yöntemiyle anlaşılabilceğini savunmakta ve aile işletmeleri bağlamında nitel araştırmaların artması gerektiğini belirtmektedir (Fletcher vd., 2016; Gagné vd., 2014; De Massis ve Kotlar, 2015; Hamilton vd., 2017). Nitel araştırma süreci ve nitel araştırma yaklaşımının tümevarımsal mantığı Şekil 3.1’de ortaya konmuştur:



Şekil 3.1 Nitel Araştırmanın Tümevarımsal Aşamaları

Kaynak: Creswell, 2009: 63

Aile işletmelerindeki vekilharçlık ilişkilerinin en iyi bu ilişkinin tarafı olan bireylerin deneyimleri ışığında açıklanabileceği düşünülerek, bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden olgubilim (fenomenoloji) yaklaşımı benimsenmiştir. Olgubilim, varlığı bilinen ancak derinlemesine açıklamaya ihtiyaç duyulan olguları araştırmaya uygun bir araştırma desendir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 74). Olgubilim araştırması, bir kavram ya da olguya ilişkin deneyimlerin farklı bireyler açısından paylaşılan ortak anlamlarını açığa çıkarır (Hammond, 1991; Creswell, 2007: 57). Ayrıca olgubilim yaklaşımında, bireyin bir olguyu nasıl deneyimlediği kadar onu nasıl tanımladığı ve ifade ettiği de önemlidir (Patton, 2001: 106). Bireyin ifade ettiği deneyimler, araştırmacı tarafından yorumlanarak söz konusu olgunun anlamı, doğası ve nasıl oluştuğu ortaya konmaya çalışılır (Moustakas, 1994: 13). Bu aşamada katılımcı deneyimlerinin araştırmacının önyargılarından bağımsız olarak ele alınması önemlidir (Vivilaki ve Johnson, 2008: 89). Veri her ne kadar araştırmacı tarafından değerlendirilse ve yorumlansa da başrolde katılımcının doğrudan ifadeleri olmalıdır. Olgubilimde veri kaynakları, araştırmanın odaklandığı olguyu deneyimleyen bireyler ya da gruplardır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 74). Veri toplama, katılımcılarla gerçekleştirilecek derinlemesine görüşmeler aracılığı ile sağlanır. Görüşmeleri destekleyici bir unsur olarak tutulacak gözlem notları, odaklanılan

olgunun incelenmesine fayda sağlar. Bu süreçte araştırmacı temel olarak, katılımcının odaklanılan olguya dair deneyimlerini, hislerini, düşüncelerini ve bunları şekillendiren durumsal ve bağlamsal etkenleri anlamaya çalışır (Burgess, 2006: 3). Hamilton vd. (2017: 5), olgubilim araştırmalarının ve derinlemesine görüşmelerin aile işletmeleri araştırmalarındaki önemine dikkat çekmiş ve görüşme yönteminin katılımcının gerçek duygularını açığa çıkarmada etkili olacağını belirtmiştir.

Bu araştırmada, aile işletmelerinde patron ile emektar çalışan arasında gelişen vekilharçlık ilişkisine dair tarafların bireysel algılamalarına, deneyimlerine ve uzun bir zaman içinde yaşanan ilişkinin tüm detaylarına ulaşabilmek ve olguyu derinlemesine ve kapsamlı bir biçimde açıklayabilmek için olgubilim yaklaşımı benimsenmiştir. Bu şekilde alanyazında daha ziyade kuramsal ve ikincil verilere dayalı çalışmalarla ele alınan vekilharçlık olgusu (Madison vd., 2016), bizzat vekilharcın (emektar çalışanın) ve asilin (aile üyesi/üylery) algılamalarıyla ele alınacaktır.

3.2. Araştırma Alanı ve Çalışma Grubu

Vekilharçlık ilişkilerinin doğasını ve temel dinamiklerini aile işletmeleri bağlamında incelemeyi amaçlayan bu araştırmanın çalışma alanının aile işletmeleri olarak belirlenmesi, iki sebebe dayanmaktadır. Öncelikle alanyazında, aile işletmelerinin vekilharç davranışı ve vekilharçlık ilişkileri için doğal ve bereketli bir bağlam olduğu görüşü yaygındır (Chrisman, 2019). Bununla birlikte bu zamana kadar zengin bir görgül destek üretilememiştir. İkinci olarak, aile işletmelerinin ikinci bölümde detaylı olarak ele alınan özgün yapısı, toplumsal kültürün etkilerine açık ve duygu yoğun ilişkilere zemin hazırlaması, bu alanı vekilharçlık ilişkilerinin bağlama özgü dinamiklerini gözlemlemek için ilginç ve potansiyel bulgular açısından değerli kılmaktadır. Nitekim aile işletmeleri, yönetim ve organizasyon araştırmacıları için alanyazındaki kuramların derinleştirilmesi ve hatta yeni kuramların geliştirilmesi için uygun bir bağlam olarak kabul edilmektedir (Gagné vd., 2014). Dolayısıyla vekilharçlık ilişkisinin dinamiklerini ve bağlamsal açıklamalarını detaylı olarak ortaya koymada aile işletmeleri zengin bir alan sağlamaktadır.

Araştırma, coğrafi olarak Antalya ilinde gerçekleştirilmiş; Creswell (2007: 147)'in örnekleme dair belirttiği gerçekleştirilebilirlik, erişilebilirlik ve gönüllülük esasları gözetilmiştir. Araştırmacının bu şehirde ikamet etmesi ve önceki saha çalışmalarında bu bölgedeki aile işletmelerini gözlemleme imkanını bulması, araştırma alanı seçiminde etkili olmuştur. Aile işletmelerinde vekilharçlık ilişkisi olgusunun geniş ve kapsamlı bir bakış açısıyla ortaya konulması için belirlenen işletmelerin çeşitli sektörlerde faaliyet göstermesine

dikkat edilmiştir. Örnekleme; turizm, inşaat, otomotiv, tarım gibi çeşitli sektörlerden işletme yer almaktadır.

Katılımcı grubunun belirlenmesi aşamasında, vekilharçlık ilişkisinin güvene ve güçlü, yoğun, karşılıklılık özelliğine dayalı bir ilişkisi olduğu (Davis vd., 1997; Pearson ve Marler, 2010) göz önünde bulundurulmuştur. Vekilharçlık ilişkisini deneyimleyen iki tarafın, yani işletmenin sahibi/patronu ve ailesinin (asil) ile uygun çalışanların (vekilharç) deneyimlerine başvurmak, araştırmanın soruları açısından gerekli görülmüştür. Ayrıca, vekilharçlık ilişkisinin uzun vadeli bir ilişki olması (Davis vd., 1997), araştırmacıyı bir zaman kısıtı koymaya itmiş, görüşülecek çalışanların en az iki kuşaktır işletmede görev yapıyor olması koşulu aranmıştır. Dolayısıyla görüşülecek çalışanların işletmenin tarihine tanıklık etmiş, patron ve ailesiyle olumlu ve güçlü bir ilişki kurmuş emektar çalışanlar³ olmasına karar verilmiştir. Bu bilgiler ışığında, araştırmanın katılımcı grubunu, *Antalya’da en az iki kuşaktır faaliyetlerini sürdüren 14 aile işletmesinin yöneticisi konumunda bulunan ve deneyimlerini paylaşmaya gönüllü 18 aile üyesi ile vekilharç özelliklerine sahip, iki kuşaktır bu işletmede çalışmakta olan emektar çalışan/çalışanlardan deneyimlerini paylaşmaya gönüllü 17 emektar çalışan* oluşturmuştur. Görüşme yapılan toplam kişi sayısı ise 39’dur (aile üyesi, emektar çalışan, çalışan yakını).

Katılımcılara, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu yöntemi (Goodman, 1961) ile ulaşılmıştır. Görüşme yapılan aile işletmeleri yöneticilerinden, en az iki kuşaktır faaliyet gösteren farklı aile işletmelerinin yöneticilerine ulaşma konusunda yönlendirme alınmıştır. İletişim bilgisi alınan aile işletmelerinin yöneticileri ile bir ön görüşme sağlanmış, onlara en az iki kuşaktır işletmede görev yapan, sadık, güvenilir, aile ve işletme için değer taşıyan emektar çalışanları sorulmuştur. Doğru bir profil çizmek adına bu kısa tanım, alanyazındaki vekilharç özellikleri ile desteklenerek (*işletmenin ve ailenin çıkarlarını kendi çıkarları üzerinde tutan, fedakâr, yüksek duygusal bağlılığa sahip* gibi) yöneticiye aktarılmıştır. Yöneticinin bu tanıma uygun olabileceğini ifade ettiği emektar çalışanların özellikleri yönetici ile tartışılarak değerlendirilmiştir. İşletmede alanyazındaki vekilharç tanımına uygun çalışan ya da çalışanlar bulunduğu kanaat getirildiğinde, işletmenin yönetiminde bulunan aile üyeleri ve işaret edilen emektar çalışan(lar)la (araştırmaya katılmayı kabul edenler) ayrı ayrı derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İşletmede, çizilen profilde emektar çalışan bulunmaması durumunda, yöneticiden eğer mümkünse araştırmacıyı farklı bir aile işletmesine yönlendirmesi rica edilmiştir. Vekilharçlık ilişkisinin uzun zaman içerisinde oluşan ve nadir görülen bir ilişki olması (Henssen vd., 2014), kartopu yöntemini gerekli kılmıştır. Özellikle bazı aile

³ Çalışma boyunca vekilharç ve emektar çalışan aynı anlamda kullanılacaktır.

işletmelerinde uzun süredir çalışan kişilere ulaşmada aile işletmelerinin birbirine referans olması ve araştırmacıyı uygun örneklem özelliği sağlayan işletmelere yönlendirmeleri nedeniyle kartopu yöntemi etkili bir biçimde işlemiştir. Diğer yandan tanıdık işletmelerin yönlendirmesi, aile üyeleri ve emektarların bireysel tarihlerinin ve karşılıklı duygu ve düşüncelerinin olumlu ve olumsuz yönleriyle ele alındığı bir görüşmede araştırmacıya güven duyulmasını kolaylaştırmıştır. Araştırmacı ilk aşamada Alanya’da kendi yakın çevresinden hikayesini bildiği bir emektar çalışana ve onun çalıştığı işletmeye ulaşarak bir pilot görüşme gerçekleştirmiştir. Daha sonraki aşamada kartopu yöntemi ile ulaşılan 14 işletmede, kuşak temsilcileri ve emektarlarının katılımıyla gerçekleşen görüşmeler ile veri toplama aşaması tamamlanmıştır.

Nitel araştırma yöntemlerinde, örneklem büyüklüğü kesin matematiksel kurallara bağlı değildir, önemli olan araştırılan konuya dair derin ve bağlamsal bir anlayış geliştirebilmektir (Morgan, 2008). Bu çalışmada örneklem büyüklüğü ile ilgili olarak kuramsal örnekleme yaklaşımı (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 74) benimsenmiştir. Kuramsal örnekleme, nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün veri doygunluğu (*data saturation*) ile belirlenmesi gerektiğini öne sürmektedir. Toplanan veri, araştırılan olgu ile ilgili yeni bilgiler, kavramlar ya da temalar sunmayıp kendini tekrar etmeye başladığında, doygunluk sağlanmış demektir (Glaser ve Strauss, 2017). Nitekim bu araştırmanın veri toplama aşamasında 14 aile işletmesinde, asil-vekilharç ilişkisinin tarafları olan 18 aile üyesi yönetici ve 17 emektar çalışanla görüşülmüştür. Katılımcıların vekilharç ilişkisini açıklayan tespitleri, deneyimleri giderek birbirine benzemeye başladığında verinin doygunluğa ulaştığı kabul edilerek görüşmeler sonlandırılmıştır. Ayrıca, araştırma aşamasında farklı tanıklıklara başvurma verileri zenginleştireceği düşünüldükçe yönetici aile üyeleri ve emektar çalışanlar dışında bu ilişkiyi gözlemleme imkânı bulan 4 kişiye ulaşılmıştır. Bu kişilerin üçü, örneklemdaki farklı işletmelerde (işl. no. 7, 8 ve 9) görev yapan üç emektar çalışanın iş arkadaşısıdır. Yönetici aile üyeleri aracılığıyla ulaşılan ve ilişkinin tanığı olan bu çalışanlar, emektar çalışan kadar olmasa da oldukça uzun süredir işletmede görev yapan, hem patronu ve ailesini hem de emektarı tanıyan çalışanlardır. Ulaşılan dördüncü kişi ise bir başka emektar çalışanın (işl. no. 6) oğlu olup babası ile işletme sahibi aile arasındaki ilişkiyi yakından gözlemleme imkânına sahip olması nedeniyle tanıklığına başvurulmuştur. Tüm işletmeler için farklı kişilere ulaşmak mümkün olmamış, bu grubun katkısı sınırlı düzeyde kalmıştır.

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren 14 aile işletmesinde gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelere katılan işletme sahibi/yöneticisinin 16’sı erkek, 2’si kadındır. Kadın aile üyeleri aynı zamanda katılımcılar arasında bulunan en genç kuşak temsilcileridir. 18 aile üyesinin 6’sı

1. kuşak, 9'u 2. kuşak ve 3'ü ise 3. kuşak temsilcisidir. Araştırmaya katılan 17 emektar çalışanın tümü erkektir. Bu noktada, katılımcıların cinsiyete göre dağılımının araştırmacının tercihi olmadığı, araştırmanın doğal seyrinin bir sonucu olduğu belirtilmelidir. Emehtar çalışanların işletmede çalışma sürelerine bakıldığında, en kısa sürenin 20 yıl, en uzun sürenin ise 41 yıl olduğu görülmektedir. Emehtar çalışanlar, işletmede çok çeşitli görevlerde bulunmaktadır. Katılımcılarla ilgili detaylı bilgi Tablo 3.1'de sunulmuştur.

Tablo 3.1 Görüşme Yapılan İşletmelerin ve Katılımcıların Özellikleri

İşletme No	Yer	Sektör	Çalışan Sayısı	Görüşme Yapılan Kişiler	Emektar Çalışan(lar)ın İşletmede Bulunduğu Yıl Sayısı	Emektar Çalışan(lar)ın İşletmede Bulunduğu Pozisyon
1	Alanya	Turizm	70	2 aile üyesi (2. kuşak ve 3. kuşak) ve 1 emektar çalışan	30	Teknik Sorumlu
2	Antalya	Otomotiv	170	1 aile üyesi (2. kuşak) ve 1 emektar çalışan	24	Ulaşım Sorumlusu
3	Antalya	Plastik	12	1 aile üyesi (2. kuşak) ve 1 emektar çalışan	20	İşçi (Vardiya Şefi)
4	Alanya	Turizm	200	1 emektar çalışan (aile üyeleri görüşmeyi kabul etmemiştir)	30	Mutfak Şefi
5	Alanya	Otomotiv, Turizm, Gıda, İnşaat	100	1 aile üyesi (1. kuşak) ve 1 emektar çalışan	23	Satış Yöneticisi
6	Alanya	Tarım ve Kuyum	20	2 aile üyesi (2. kuşak ve 3. kuşak) ve 2 emektar çalışan	41/22	Bahçe Sorumlusu/ Satış Elemanı
7	Alanya	Turizm	180	2 aile üyesi (1. kuşak ve 2. kuşak) ve 1 emektar çalışan	30	Muhasebe Yöneticisi
8	Alanya	Turizm	10	1 aile üyesi (1. kuşak) ve 1 emektar çalışan	25	Apart Otel Yöneticisi
9	Alanya	Turizm	25	2 aile üyesi (1. kuşak ve 2. kuşak) ve 1 emektar çalışan	20	Muhasebe/Satın Alma Elemanı
10	Alanya	Turizm	20	1 aile üyesi (2. kuşak) ve 2 emektar çalışan	33/28	Müdür Yardımcısı / Servis Şefi
11	Alanya	Cam ve Cam Ürünleri	70	1 aile üyesi (1. kuşak) ve 1 emektar çalışan	33	Ulaşım Sorumlusu
12	Antalya	Otomotiv	25	1 aile üyesi (2. kuşak) ve 1 emektar çalışan	22	Lastik Satış Sorumlusu
13	Antalya	Yapı- inşaat	50	1 aile üyesi (1. kuşak) ve 2 emektar çalışan	28/20	Pres Ustası / CNC Sorumlusu
14	Antalya	Petrol	14	2 aile üyesi (2. kuşak ve 3. kuşak) ve 1 emektar çalışan	27	Satış Elemanı

3.3. Veri Geliştirme

Olgubilim araştırmaları için önerilen başlıca veri toplama yöntemi derinlemesine görüşmedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 74). Ayrıca görüşme verilerinin gözlem notlarıyla desteklenmesi ve detaylandırılması, katılımcının ifadelerinin yorumlanmasında araştırmacıya fayda sağlayacak, daha kapsamlı bir anlayış imkânı sunacaktır (Moustakas, 1994). Derinlemesine görüşme, “*araştırmanın bir öğrenci, katılımcının ise araştırılan konunun uzmanı olduğu*”, katılımcıya deneyimlerini detaylı bir şekilde sunmak için gerekli zamanı ve konforu sunan bir veri toplama yöntemidir (Adams ve Cox, 2008: 21-24). Thompson vd. (1989: 138) derinlemesine görüşmenin “*bir başka insanın deneyimlerine dair derinlemesine bir kavrayış için en etkili veri toplama aracı*” olduğunu ifade etmektedir. Bu araştırmada olgubilim desenine uygun olarak, derinlemesine görüşme yönteminin aile işletmelerindeki vekilharçlık ilişkilerinin dinamiklerini ortaya koymada etkili olacağı düşünülmüştür. Derinlemesine görüşmeler ve gözlem notları sayesinde, aile işletmelerinin yönetimindeki aile üyeleri ile emektar çalışanların, tarafı oldukları vekilharçlık ilişkisini nasıl algıladıkları, nasıl temellendirdikleri ve bu ilişkinin oluşumundaki rolleri, bireysel tarihleri ışığında ortaya konabilmiştir.

Geniş bir kuramsal zemine sahip olan, birçok duyguyu, tutumu ve davranışı içinde barındıran, bağlamsal koşullarla şekillenen vekilharçlık ilişkisi olgusunu derinlemesine anlamak, bütüncül bir anlayış ve esnek bir veri toplama sürecini gerekli kılmıştır. Bu nedenle, veri toplama aşamasında yarı yapılandırılmış görüşme tekniğı kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, araştırmacıya daha önce hazırlanmış görüşme sorularını takip ederken, görüşmenin seyrine göre, katılımcıdan daha detaylı bilgi almak adına farklı sorular sorma esnekliğini sunar. Görüşme ne kadar az yapılandırılmış olursa, katılımcı kendisini deneyimlerini paylaşma konusunda o kadar serbest hissetmektedir (Adam ve Cox, 2008: 22). Dolayısıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler, araştırmacıya vekilharçlık olgusu ile ilgili temel soruların cevaplarını ararken, gerektiğı durumlarda katılımcıya yöneltilen farklı sorularla, olgunun bağlama özgü olarak şekillenen taraflarını da fark etme ve aydınlatma imkânı sunmuştur.

Olgubilim araştırma desenine uygun olarak hazırlanan görüşme formunda yer alan sorular araştırmanın şu temel soruları baz alınarak belirlenmiştir:

“Aile işletmelerinde aile üyeleri ve eski çalışanların algılamalarına göre vekilharçın (emektar çalışanların) özellikleri nelerdir?”

“Vekilharçlık ilişkisi hangi olgulardan oluşmaktadır? İlişkinin boyutları nelerdir?”

“Aile işletmelerinde vekilharçlık ilişkilerinin bağlamsal açıklayıcıları nelerdir?”

Araştırmanın bu soruları çerçevesinde aile üyeleri için ve emektar çalışanlar için olmak üzere hazırlanan iki farklı görüşme formuna, pilot görüşmeler ardından son hali verilmiştir. Sorular hazırlanırken, soruların mantıklı bir akışı takip etmesine, yönlendirici olmamasına ve kolay anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir (Merriam ve Tisdell, 2016: 120) Görüşme formlarında yer alan sorular, vekilharçlık ilişkisini ve bu ilişkinin ana aktörü olan vekilharcı değerlendirmeye yöneliktir. Görüşmelerde, katılımcıların aşına olmadığı vekilharçlık ilişkisi terimi, *güvene ve uzlaşıya dayalı bir patron-emektar çalışan ilişkisi* olarak ifade edilmiştir. Aile üyesi yöneticilere yöneltilen sorular, *işletmeye ve eski çalışanlarına dair genel bir değerlendirme* almaya yönelik bir girişle başlamıştır. İşletmenin tarihi, ailenin yönetim prensipleri ve değerleri, aileden olmayan çalışanlarla ilişkileri ile ilgili genel bilgiler alındıktan sonra, ön görüşmede aile üyeleri tarafından işaret edilen, işletmenin tarihine tanıklık etmiş, vekilharç tanımına uygun bulunan emektar çalışanlar görüşmenin odağına alınmıştır. Görüşmenin bu aşamasında aile üyelerinin *emektar çalışan veya çalışanlarla ve onlarla olan ilişkileri ile ilgili değerlendirmeleri, hatıraları, bu emektar çalışanların aile için neden önemli olduğu ve onları diğer çalışanlardan ayıran özellikleri* sorulmuştur.

Emektar çalışanlarla gerçekleştirilen görüşmeler ise *işletmedeki görevleri ve bireysel tarihleri* ile ilgili sorularla başlamıştır. Bu girişi takiben *işletmede neden bu kadar uzun süre çalıştıkları, patron ve ailesi ve onlarla olan ilişkilerine dair algılamaları ve deneyimleri* sorulmuştur. Görüşmeler esnasında görüşme formları araştırmacının önünde hazır bulunmuştur. Formların birer örneği Ek-2’de sunulmuştur. Araştırmacı görüşme esnasında, araştırma sorularından sapmamak kaydıyla, zaman zaman katılımcının ayrıntılı bilgi vermesini sağlamak amacıyla, aynı soruları farklı biçimlerde tekrar etmiş veya görüşmeyi derinleştiren ve katılımcıda güven yaratan sonda sorular da kullanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 138). Elbette araştırmacı sorularının yönlendirme içermemesine dikkat etmiş, yalnızca katılımcıya kendi deneyim ve hikayesini tüm detaylarıyla anlatacağı bir görüşme ortamı sunmaya çalışmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin esnekliğinden faydalanılarak, görüşmelerin doğal bir akışta seyretmesi hedeflenmiştir.

Veri toplama aşamasında 14 aile işletmesi yaklaşık 6 aya⁴ yayılan bir sürede ziyaret edilmiş ve 18 aile üyesi yönetici, 17 emektar çalışan ve 4 tanık katılımcıyla görüşmeler tamamlanmıştır. Bu süreçte iletişim bilgisi alınan aile üyelerine öncelikle telefonla ulaşılmış, araştırmanın konusu ve içeriği ile ilgili bilgi verilmiş ve onlardan kısaca bilgi alınarak işletmenin araştırma örnekleme uygun olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmacı

⁴ Veri toplama aşaması Kasım 2020-Mart 2021 arasında tamamlanmıştır.

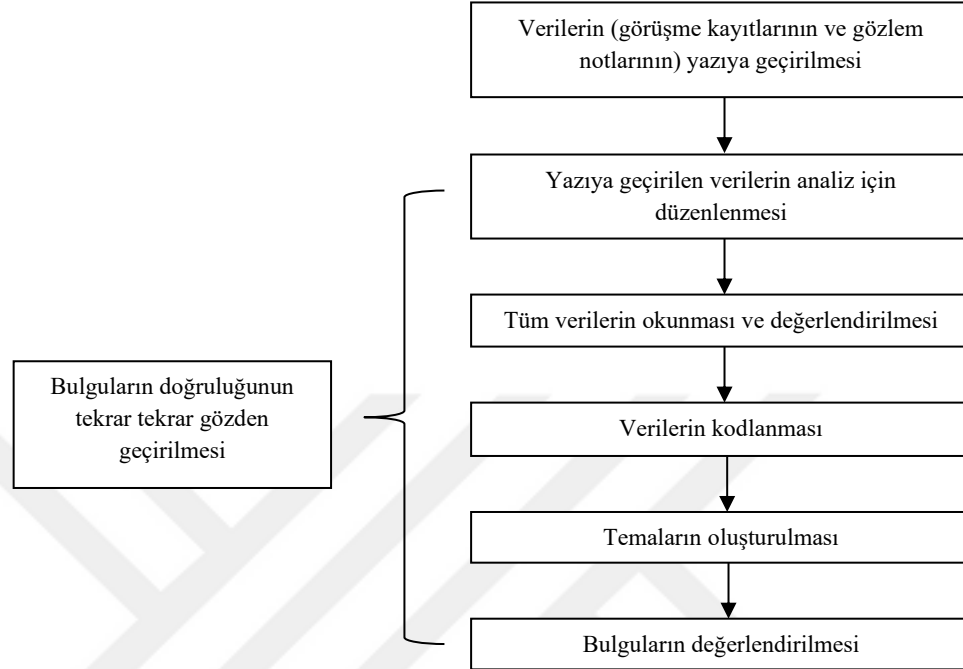
bu aşamada birçok işletmeyi araştırma örnekleme uymamaları nedeniyle elemek durumunda kalmış, farklı işletmelere yönelmiştir. İşletmede, araştırmanın odağına uygun bir patron-emektar çalışan (asil-vekilharç) ilişkisi bulunduğu kanaat getirildiğinde, telefonda görüşülen aile üyesine veri toplamanın nasıl gerçekleşeceği, görüşmelerin olası süresi ve içeriği ile ilgili bilgi verilmiş, kabul edilmesi durumunda işletme araştırmacı tarafından ziyaret edilmiştir. Yine bu aşamada, görüşmeyi zaman kısıtı nedeniyle ya da pandemi koşulları nedeniyle kabul etmeyen işletmeler olmuştur. Bazı durumlarda ise araştırmacı kartopu yöntemiyle aile üyelerinden önce emektar çalışana ulaşmış ve onun onayı ve yöneticisine bilgi vermesiyle aile üyeleriyle görüşme sağlanmıştır.

Görüşmeler, aile işletmeleri ziyaret edilerek gerçekleştirilmiş, aile üyesi yöneticilerle onların ofislerinde, emektar çalışanlarla ise işletme içindeki çalışma veya dinlenme alanlarında görüşülmüştür. Araştırmacı, görüştüğü aile üyesi yöneticilere ve emektar çalışanlara kendini tanıtmış, araştırmanın amacını ve içeriğini açıklamış ve görüşmenin ortalama ne kadar süreceği ile ilgili bilgi vermiştir. Görüşme başlamadan önce araştırmacı, ses kayıt cihazını açarak görüşmeyi kayıt altına almak ve görüşme boyunca katılımcının ifadeleri ve kendi gözlemleri ile alakalı not tutmak için izin istemiştir. Bu noktada katılımcıya araştırma ile ilgili bilgiler içeren gönüllü katılım formu verilmiş (bk. Ek-1), etik prensiplere değinilerek, kimliğinin ve işletme adının gizli tutulacağı katılımcıya açıklanmıştır. Tüm katılımcılar kayıt cihazına onay vermiş ancak bazı katılımcılar görüşmelerin belirli bölümlerinde kayıt cihazının kapatılmasını rica etmiştir. Araştırmacı bu anlarda cihazı kapatmış, katılımcının kayıt altına alınmasından çekindiği ifadelerini kalemle not almıştır. Bazı görüşmelerde ise katılımcı görüşmenin sona ermesi ve kayıt cihazının kapatılmasından sonra vekilharçlık ilişkisi ile ilgili paylaşımda bulunmaya devam etmiş, bu paylaşımlar da katılımcıdan izin alınarak not edilmiştir. Görüşmeler ortalama 45-60 dakika sürmüştür.

3.4. Veri Analizi

Veri analizinde, Creswell (2009)'ın nitel araştırmalar için, Moustakas (1994)'ın ise olgubilim araştırmaları için işaret ettiği analiz süreci uygulanmıştır. Bu süreçte araştırmacı, ham veriyi dikkatle inceleyerek, tümevarımcı bir yaklaşımla (Merriam ve Tisdell (2016: 202)'e göre bu süreçte tümdengelimci ve tümevarımcı yaklaşım bir arada bulunur) verinin işaret ettiği kodları ve bu kodların oluşturduğu temaları ortaya çıkarmaya çalışır. Bu süreç, araştırmacının sürekli olarak bir önceki adımını kontrol ettiği, veriyi tekrar tekrar kuramsal bilgiler ışığında incelediği, gerektiğinde tekrar sahaya indiği, döngüsel ve esnek bir süreçtir. Bu sürecin sonunda ortaya çıkan temalar ve anlamları, alanyazın ışığında gözden geçirilerek son halini alır.

Araştırmacının, alanyazında yer almayan bir temayla da karşılaşması mümkündür (Thornberg, 2012: 252). Merriam ve Tisdell (2016: 202)’e göre bu süreç bir “*anlam yaratma*” sürecidir. Bu bilgiler ışığında veri analizi sürecinde izlenen adımlar Şekil 3.2’te görselleştirilmiştir.



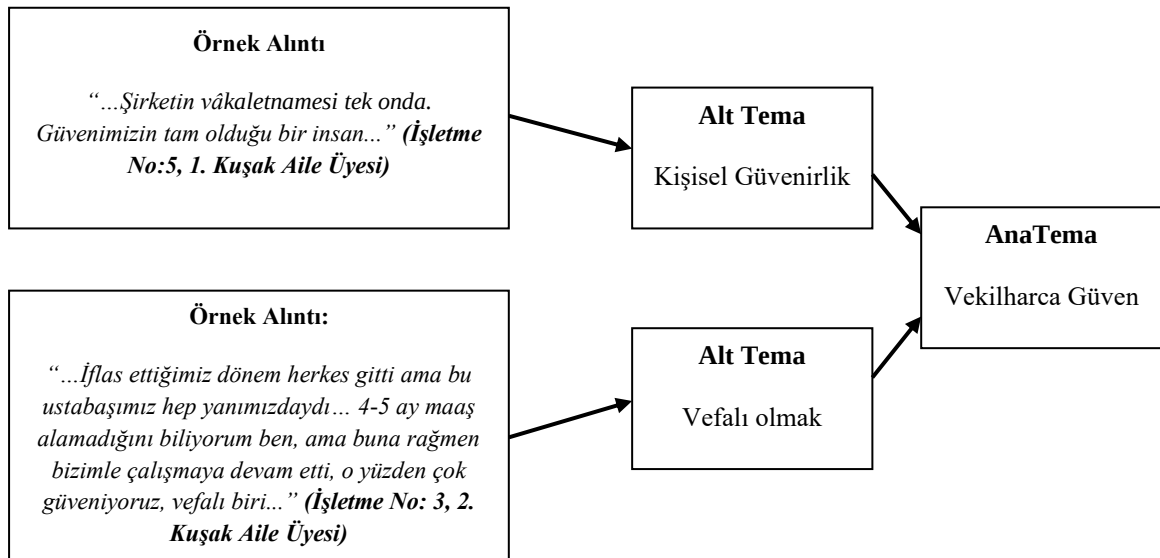
Şekil 3.2 Nitel Araştırmalarda Veri Analizi Aşamaları

Kaynak: Creswell, 2009: 185’ten uyarlanmıştır.

Veri analiz sürecinin ilk aşaması olarak, görüşmelerde tutulan ses kayıtları ve notlar bilgisayarda kelimesi kelimesine yazıya dökülmüştür. Araştırmacı bu süreçte, katılımcıların ifadelerindeki tonlamaları ve duygu durumlarını da not etmiştir. Süreç sonunda yaklaşık 250 sayfalık ham veri ortaya çıkmıştır. Ayrıca gözlem notları da analizde değerlendirilmek üzere temize çekilmiş ve düzenlenmiştir. Daha sonra araştırmacı tüm veriyi, tarafsız bir gözle ve birden çok kere dikkatlice okumuş, araştırma sorusuyla ilgisi olmayan kısımları ayırmıştır. Bu aşamayı takiben, veri içerik analize tabi tutulmuştur. İçerik analiz aşamasında araştırmacı, katılımcı ifadelerini kodlama yöntemiyle düzenleyerek, verilerdeki ortak tema ve örüntüleri aramaya ve anlamlandırmaya odaklanır (Glesne, 2015: 259). Kodlama yöntemi, veri içerisinde olguya dair farklı katılımcılar tarafından paylaşılan, dikkat çekici kısımların bir kelime ya da kısa bir ifadeyle adlandırılmasıdır (Saldana, 2013: 3). Kodlama aşamasında tümdengelimci ve tümevarımcı olmak üzere iki yaklaşımın benimsenmesi mümkündür (Miles vd., 2014). Tümdengelimci yaklaşımda, temalar önceden alanyazına dayanarak belirlenmektedir. Bu yaklaşım, olguya dair alanyazında zengin bir araştırma geçmişi bulunduğu anda benimsenebilir. Diğer yandan tümevarımcı yaklaşımda, kodların ve temaların toplanan veri içerisinden doğması ve kendini göstermesi beklenmektedir. Vekilharçlık ilişkisiyle ilişkili birincil veriye dayalı

araştırmaların oldukça kısıtlı olması ve olguya yönelik bağlamsal açıklamaya ihtiyaç duyulması nedeniyle bu araştırmada tümevarımcı yaklaşım benimsenmiştir.

Bu doğrultuda, veriler birden çok kez incelenmiş, notlar alınmış, vekilharçlık ilişkisinin dinamiklerine dair katılımcılar tarafından paylaşılan görüşler ortaya çıkarılmıştır. Bu süreçte, vekilharçlık ilişkisinin iki tarafını temsil eden aile üyesi yöneticiler ve emektar çalışanların ifadeleri ayrı ayrı değerlendirilmiş, benzerlik içeren ifadeler bir araya getirilmiş ve kodlar oluşturulmuştur. Oluşan kodlar detaylı incelenerek ve ortak noktaları belirlenip buna uygun olarak gruplandırılarak, alt temalara ve ana temalara ulaşılmıştır. Ulaşılan temalar ve anlamları, katılımcıların doğrudan ifadeleriyle tabloleştirilmiştir. Şekil 3.3'te, katılımcı aile üyelerinin örnek ifadeleriyle birlikte temaların oluşum sürecini gösteren bir örnek sunulmuştur. Görüldüğü gibi, örneğin *dürüstlük*, *namusluluk*, *emanete riayet* gibi olguları işaret eden ifadeler bir araya gelerek “*kişisel güvenilirlik*” alt temasını, *yapılan iyiliğin karşılığını vermeyi*, *aileyi ve işletmeyi zor günlerinde bırakmamayı* işaret eden ifadeler bir araya gelerek ise “*vefalı olmak*” alt temasını oluşturmuştur. Daha sonra, benzer bir örüntüye sahip bu iki alt tema bir araya getirilerek “*vekilharca güven*” ana temasına ulaşılmıştır. Veri analizi sonucunda 20 alt tema ve 7 ana tema kendini göstermiştir. Bu 7 ana temanın ise vekilharçlık ilişkisinin ve toplanan verilerin doğasına uygun olarak üç ana grup altında toplandığı görülmüştür. İlk grup, aile üyelerinin emektar çalışana dair değerlendirmelerine dair temaları; ikinci grup, emektar çalışanların kendilerine dair değerlendirmelerine dair temaları; üçüncü grup ise her iki tarafın aralarındaki vekilharçlık ilişkisine dair paylaştıkları görüşlerin oluşturduğu temaları içermektedir.



Şekil 3.3 Örnek Kodlama ve Temalara Ulaşma Süreci

3.5. Güvenirlik ve Geçerlik

Nitel araştırmada güvenirlilik, araştırma sürecinin tüm aşamalarını kapsayan inanılrlık (*credibility*), aktarılabilirlik (*transferability*), tutarlılık (*consistency*) ve teyit edilebilirlik (*confirmability*) kavramlarıyla ifade edilmektedir (Lincoln ve Guba, 1985; Firestone, 1987; Eisner, 1991; Yıldırım ve Şimşek, 2011; Merriam ve Tisdell, 2016). Merriam ve Tisdell (2016: 237)'e göre nitel araştırmalarda güvenirlilik ve geçerlik, tüm araştırma sürecinin etik bir yaklaşımla yürütülmesi ile yakından ilgilidir.

İnanılrlılık ya da iç geçerlik, araştırma bulgularının gerçeklikle uyumunu ifade eder. Veri çeşitlendirme önemli bir inanılrlılık yöntemidir. Bu araştırmada, yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler, ön görüşmeler ve gözlem notlarıyla zenginleştirilerek veri çeşitlendirme sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırmacı, gerçeği betimleyen detaylı bilgiler almak adına sahada yoğun zaman geçirmiş, katılımcılarla onların kendi ortamlarında yakın temas kurmuş (örneğin bir atölyede işçilerle öğle yemeği yemiş, bir emektar çalışanla iş sahasını dolaşmış ya da başka bir emektar çalışanın üniversiteye hazırlanan oğluna süreçle ilgili deneyimlerini aktarmış), güvene dayalı bir etkileşim kurmaya çalışmıştır. Her işletmeye kartopu yönteminin sağladığı referanslarla gitmek ve araştırmanın yalnızca bilimsel amaçla yapıldığını, mutlak gizliliğin sağlanacağını katılımcılara açıklamak güvenin tesis edilmesine fayda sağlamıştır. Ayrıca araştırmacı sorularını yarı yapılandırılmış görüşmenin esnekliğinden faydalanarak, doğal bir akışta ve katılımcıyı yönlendirmemeye dikkat ederek yöneltmiştir.

Aktarılabilirlik ya da dış geçerlik, araştırmanın başka benzer bir durum ya da bağlamda ne ölçüde geçerli olacağı ile ilgilidir (Merriam ve Tisdell, 2016: 253). Bunun tartışılması için öncelikle bulguların gerçekle uyumunun, yani inanılrlığının sağlanmış olması şarttır (Guba ve Lincoln, 1981). Nitel araştırmalardaki aktarılabilirliğin, nicel araştırmalardaki istatistiki genellenebilirlikten (*generalizability*) farklı olduğunu belirtmek gerekir. Nitel araştırmada araştırmacının amacı bulguları genele yaymak değil, bir olguyu derinlemesine anlamaktır. Yine de nitel bir araştırma ve bulguları, başka bir araştırmacıya ışık tutabilir, benzer bir bağlamda uygulanabilecek bir rehber niteliği taşıyabilir. Bu nedenle nitel araştırmacı, tüm araştırma sürecini detaylı bir şekilde betimlemelidir (Lincoln ve Guba, 1985: 298). Nitekim araştırmacı, araştırma sorularının ve veri toplama araçlarının geliştirilmesini, örneklemin ve araştırma alanının belirlenmesini, saha aşamasını, verilerin analizini, bulgulara nasıl ulaşıldığını kapsayan uzun bir süreci detaylı bir şekilde okuyucuya aktarmaya gayret etmiştir. Bu sayede tüm sürece hâkim olan okuyucu, araştırmanın ve bulgularının hangi durum ve bağlamlara uyarlanabileceğine kendisi karar verebilecektir (Merriam ve Tisdell, 2016: 256). Aktarılabilirliği artıran bir unsur da örnekleme mümkün olan en üst düzeyde çeşitlemeye

gidilmesidir (Patton, 2001: 234). Bu doğrultuda araştırmacı, katılımcı grubunu belirleme sürecinde, farklı sektörlerden ve Antalya'nın farklı bölgelerinden aile işletmelerine ulaşmaya dikkat etmiştir.

Tutarlılık ya da iç güvenilirlik ve teyit edilebilirlik ya da dış güvenilirlik, ham verinin araştırma bulgularıyla uyumlu olmasını ve bunun farklı araştırmacılar tarafından teyit edilebilir olmasını ifade eder (Merriam ve Tisdell, 2016: 251; Yıldırım ve Şimşek, 2011: 272). Burada, nicel araştırma yöntemlerinden farklı olarak, verinin farklı bir araştırmacı tarafından analiz edildiğinde bire bir aynı sonuçların çıkması kastedilmemektedir. Önemli olan, farklı araştırmacı ya da araştırmacıların, veri ile sonuçlar arasındaki tutarlılığı onaylaması, sonuçların anlamlı olduğuna kanaat getirmesidir (Lincoln ve Guba, 1985). Bu doğrultuda, veri yazıya dökülürken, değerlendirilirken ve analiz edilirken, verinin doğası muhafaza edilmiştir. Ses kayıtları kelimesi kelimesine yazıya dökülmüş, bulgular veriden doğrudan ifadelerle tablolastırılarak sunulmuştur. Veri toplama sürecinde olduğu gibi analiz sürecinde de araştırmacı kendi inançlarını ve önyargılarını geri planda tutmaya, veriyi olduğu haliyle ele almaya gayret etmiştir.

3.6. Bulgular

Bu bölümde vekilharçlık ilişkisinin dinamiklerine yönelik ulaşılan ana ve alt temalar ele alınacaktır. Analiz sonucunda asil konumundaki yönetici aile üyeleri ile vekilharç konumundaki emektar çalışanlar arasında gelişen vekilharçlık ilişkisine yönelik temalar üç grupta açıklanmıştır:

- 1- *Vekilharç Özellikleri (Aile üyelerinin algılamalarına göre)*
- 2- *Vekilharç Özellikleri (Emektar çalışanların algılamalarına göre)*
- 3- *Vekilharçlık İlişkisinin Boyutları (Her iki tarafın algılamalarına göre)*

Aile üyelerinin algılamalarına göre, araştırmanın odağını oluşturan emektar çalışanların özelliklerine yönelik ana temalar *vekilharca güven* ve *özdeşleşme* olarak belirlenmiştir. Bu ana temaları oluşturan alt temalar ise *işletmeye özgü yetkinlik*, *kişisel güvenilirlik*, *vefakârlık*, *örgütsel hafıza*, *aileye hizmet*, *sahiplenme* ve *aracılıktır*.

Emektar çalışanların kendileri ile ilgili görüşlerini yansıtan temalar *erdemlilik* ve *sahiplenmedir*; bu ana temaların alt temaları ise *dürüstlük*, *kanaatkârlık*, *fedakârlık*, *koruma*, *duygusal bağlılık* ve *saygınlıktır*.

Vekilharçlık ilişkisini her iki tarafın algılamalarına dayanarak açıklayan ana temalar ise *uzun dönemlik*, *paternalizm* ve *karşılıklılık*; alt temalar ise *tanışıklığın süresi*, *aileden gibi görülmek*, *güç mesafesi*, *hamilik*, *sadakat*, *karşılıklı destek* ve *karşılıklı anlayış* şeklinde ortaya

çıkıştır. Belirlenen alt ve ana temaların isimlendirilmesinde, alanyazın ve katılımcıların ifadelerinden yararlanılmıştır (Tablo 3.2, Tablo 3.3 ve Tablo 3.4). Ayrıca, içerik analizinin bir parçası olmasa da ilişkinin tanığı olan üçüncü kişilerle yapılan görüşmelerden elde edilen destekleyici bulgular, bu bölümün sonunda ayrı bir başlık açılarak sunulmuştur.

Tablo 3.2 Aile Üyelerinin Algılamalarına Göre Vekilharcın Özellikleri

Ana Temalar	Alt Temalar	Açıklama
Vekilharca Güven	İşletmeye özgü yetkinlik	İşletmeye özgü iş yapış tarzına ve iş süreçlerine genel anlamda hâkim olmak; belirli bir iş tanımına bağlı kalmadan, işletmenin ihtiyaç duyulan herhangi bir noktasında görev alabilmek.
	Kişisel güvenirlik	Dürüstlük, namusluluk, içtenlik, emanete riayet
	Vefakârlık	Yapılan iyiliğin, gösterilen yakınlığın karşılığını vermek, aileyi ve işletmeyi zor günlerinde bırakmamak, onların yanında olmak.
Özdeşleşme	Örgütsel hafıza	İşletmenin tarihine tanıklık; ailenin ve işletmenin geçmişine yönelik bilgilere sahip olmak ve diğerleri için bilgi kaynağı işlevi görmek
	Aileye hizmet	İşletmedeki görev ve sorumluluklardan ayrı olarak, çalışma saatleri içinde ya da dışında, aile üyelerinin verdiği görevleri yerine getirmek, ihtiyaç duyulduğunda aile üyelerine destek olmak.
	Sahiplenme	İşini özveriyle yapmak, işletmeyi kendi mülkü gibi korumak, işletmenin iyiliği için kendisinden beklenilenin ötesinde emek vermek.
	Aracılık	Diğer çalışanlarla aile üyeleri arasında önemli konularda iletişimi sağlamak, çalışanların sorun ve taleplerini aile üyelerine iletmek, aile üyeleri arasında yaşanan sorunlarda arabuluculuk yapmak.

Tablo 3.3 Vekilharçların Algılamalarına Göre Vekilharç Özellikleri

Ana Temalar	Alt Temalar	Açıklama
Erdemlilik	Dürüstlük	Yalan söylememek, içten olmak, patronu aldatacak davranışlardan uzak olmak.
	Kanaatkarlık	Fazla parada gözü olmamak, kazandığıyla yetinmek, patrone maddi bir talepte bulunmamak.
	Fedakârlık	Yoğun çalışma temposuna ve ekonomik zorluklara sabretmek; işletmenin zor zamanlarında, zor şartlara rağmen çalışmaya devam etmek.
Sahiplenme	Koruma	Ailenin ve işletmenin çıkarını gözetmek; işletmenin kaynaklarını olası zararlardan, kötü niyetli veya ihmalkâr çalışanlardan korumak.
	Duygusal bağlılık	Aileye ve işletmeye duygusal bir yakınlık ve aidiyet hissetmek, işletmeyi benimsemek, kendi istek ve tercihiyle işletmede kalmak.
	Saygınlık	İşletmenin ve ailenin adamı olmaktan kaynaklanan kişisel saygınlığa ulaşma nedeniyle kendini işletmenin parçası olarak görmek.

Tablo 3.4 Aile Üyeleri ve Vekilharçların Algılamalarına Göre Vekilharçlık İlişkisinin Boyutları

Ana Temalar	Alt Temalar	Açıklama
Uzun dönemlik	Tanışıklığın süresi	Taraflar* arasındaki tanışıklığın süresi.
	Aileden gibi görülmek	Aile üyelerinin emektar çalışanı ailelerinin bir parçası ya da uzantısı gibi görmesi.

Paternalizm	Güç mesafesi	Taraflar arasındaki hiyerarşinin karşılıklı olarak muhafaza edilmesi.
	Hamilik	Emektar çalışana ve ailesine maddi ve manevi olarak sahip çıkılması, destek olunması ve korunması.
	Sadakat	Emektar çalışanın aileye ve işletmeye karşı içten, zor şartların yıpratmadığı bir bağlılık duyması; onların yanında yer alması, onları ve çıkarlarını her durumda koruması, onlara ihanet etmemesi.
Karşılıklılık	Karşılıklı destek	Tarafların karşılıklı olarak, işle ilgili olan ya da olmayan konularda, önceden üzerinde uzlaşmış şart veya yaptırımlara bağlı olmadan, birbirlerine maddi ve manevi olarak destek vermesi.
	Karşılıklı anlayış	Tarafların karşılıklı olarak birbirlerinin taleplerini, hatalarını ve eksikliklerini anlayışla karşılaması

* Patron ile vekilharcı temsil eden aile üyeleri ile emektar çalışanlar, taraflar olarak ifade edilmiştir.

3.6.1. Aile Üyelerinin Algılamalarına Göre Vekilharcın Özellikleri

3.6.1.1. Vekilharca Güven

Vekilharçlık ilişkisinin özünü oluşturduğu bilinen güven olgusu (Davis vd., 1997), yapılan görüşmelerde de sıklıkla katılımcıların ifadelerine yansımıştır. Birinci bölümde detaylı olarak ele alınan ve geniş bir alanyazına sahip olan güven “*bir insanın ya da kurumun adil, itimat edilir, etik, ehil olduğuna ve tehdit teşkil etmediğine duyulan inanç*” olarak tanımlanabilir (Carnevale, 1995: xi). Bu çalışmada da öne çıkan bireylerarası güven ilişkisi (*interpersonal trust*), tarafların kimliği, risk algısı, taraflar arasındaki güç dengesi ve alternatif güven odaklarının varlığı gibi bağlamsal faktörlerden etkilenmektedir (Mayer vd., 1995: 727). Ayrıca karşı tarafın olumlu tutum ve davranışlarından beslenmektedir (Caldwell ve Clapham, 2003: 351). Bu çalışmada, emektar çalışanların yani vekilharçların aile üyeleri tarafından “*çok güvenilir kişiler*” olarak tarif edildiği ve bu özelliklerinin az bulunan, değerli bir özellik olarak kabul edildiği görülmüştür. Araştırmaya katılan aile üyelerinin emektar çalışanlara yönelik belirttikleri güven ifadeleri, alanyazında yer alan belirli olgularla ilişkilendirilmiş ve bağlama özgü içerikleri de yansıtacak şekilde *işletmeye özgü yetkinlik*, *kişisel güvenirlilik* ve *vefakârlık* alt temaları altında toplanmıştır.

3.6.1.1.1. İşletmeye Özgü Yetkinlik

Güven olgusu, duygusal (*affective*) ve bilişsel (*cognitive*) temellere dayanmaktadır (McAllister, 1995). Yetkinlik (*competence*), bilişsel güvenin unsurlarından birisi olup bireyin işine hâkim olmasını ve işinin uzmanı olmasını ifade etmektedir (Lieberman, 1981; Mayer vd., 1995). İşletmelerde hem astın üste hem de üstün asta güveninin bir boyutu olabilen yetkinlik (Erdem ve Özen-Aytemur, 2014) bu araştırmanın bulgularında, alanyazındaki tanımından farklılaşarak özgün bir anlamla kendini göstermiştir. Araştırmaya katılan aile üyeleri (asiller) tarafından emektar çalışanlara (vekilharç) atfedilen *yetkinlik* işletmeye özgü olup, *işletmedeki*

işlerin yapılış tarzına ve iş süreçlerine genel anlamda hâkim olmak; belirli bir iş tanımına bağlı kalmadan, işletmede ihtiyaç duyulan herhangi bir işi üstlenebilmek anlamındadır. Dolayısıyla burada vurgulanan, emektar çalışanın parçası olduğu işletmenin sınırları kapsamında kalan ve yıllar içinde gelişen; başka bir işletmede işlevi olmayan bir yetkinliktir. Bu tür bir yetkinlik mesleki uzmanlıktan (*expertise*) (Hovland vd., 1953) farklıdır. Öyle ki aile üyeleri, “*okuma yazması olmayan*” bir emektar çalışanın iş performansından takdirle söz edebilmektedir. Bu yetkinliği sağlayan; emektar çalışanın işletmede uzun yıllar çalışmış olması, işletmenin tüm özelliklerini çok iyi tanınması, aile üyeleri ve diğer çalışanlarla yakın ilişkiler kurması (onların “*suyuna gitmesini öğrenmiş olması*” (işl. no.7)) ve yönetimin değişen taleplerine esneklikle yanıt verebilmesidir. Dolayısıyla emektarlar, hem iş akışının farklı aşamalarına aşina olmalarıyla hem de sürekli değişen iş tanımlarına uyum sağlamaları ve bundan şikâyet etmemeleriyle, patronların gözünde *yetkin* çalışanlardır. Bu çalışanlar, örneğin hem işletmenin banka işlerini halledebilmekte hem satın almada görev alabilmekte hem de depo ile ilgilenebilmektedir ya da küçük bir apart otelde patronun sağ kolu iken aynı zamanda “*mutfağa da girmekte, eline paspası alıp yerleri de süpürebilmektedir*” (işl. no.8). Bu esneklikleri, görüşmelerde aile üyeleri tarafından “*joker eleman*” metaforuyla ifade edilmiştir. Bir emektar çalışanın ifadesiyle yaptıkları “*iş bitiriciliktir, arkayı toplamaktır!*” (işl. n.9). Diğer yandan, işletmeye özgü yetkinlikleri, işletmeyle ilgili konularda herkesten daha fazla bilgiye sahip olmaları, emektar çalışanlara diğerlerinin karşısında güç kazandırır da hiçbiri resmi bir üst düzey yöneticilik görevine sahip değildir: “*...Görevi her şey! Yöneticilik görevi yok ama bize en yakın odur. Her şeyi, bir iş olursa ekstradan o halleder...*” (işl. no.6, 3. kuşak aile üyesi). Bu konuyla ilgili bazı karakteristik alıntılar aşağıda belirtilmiştir⁵:

“*...Şimdi çağır, benim çocuklarım dahi bu binanın su girişini veya tuvalet çıkışını nerde olduğunu kimse bilmez. Şimdi bir yerden bir şey yapacak olsan elli yeri kırıp dökerler onu buluncaya kadar. Şimdi bu çocuk kanalizasyon gelse, gidiverir nerde kapak olduğunu veya su borusu olduğunu kaldırır verir bulur... Şimdi ben bu boruları altyapıyı işaretleyip krokileyim desem inan olsun yapamazsın...*” (işl. no.1, 2. kuşak aile üyesi).

“*...Belirli bir görev tanımları yok, son derece esnek... Bankaya gönderiyor, plaka al şunu yap vs. aklına gelebilecek her işi yapabilecek insanlar bunlar...*” (işl. no.2, 2. kuşak aile üyesi).

⁵ İşletmeye özgü yetkinlik alt temasıyla ilgili diğer tüm alıntılar, Ek 3’te yer almaktadır.

“...Orayı döndürür, işçiyi bulur çalıştırır. Yetiştirdik, öğrendi, bildi. Üç ay beş ay hiç gitmesen orayı götürebilecek kapasiteye çıktı yani...” (işl. no.6, 2. kuşak aile üyesi).

“...Söylediğimi kapar yani. İmarda, tapuda falan... Başka birine bir saat tarif edemem de Serkan’a üç kelimeyle tarif ederim... Her işe koşar... Onda mesela bir zaman kavramı yoktur, gece 12’de 1’de ben ararım onu, sabaha şunu yap derim...” (işl. no.9, 1. kuşak aile üyesi).

3.6.1.1.2. Kişisel Güvenirlik

Güven ve güvenirlilik (*trustworthiness*) olguları her ne kadar birbiriyle “içli dışlı” kavramlar olsalar ve bazı araştırmacılar tarafından aynı anlamda ele alınsalar da birbirlerinden farklıdır (Caldwell ve Clapham, 2003: 350). Güven, bir inancı, duyguyu ya da bilişi ifade ederken güvenirlilik, bireyin başka bir bireye güveninin öncülünü oluşturan deneyimlerin toplamıdır. Caldwell ve Jeffries (2001: 6) kişilerarası güvenirliliği, “güvenmeye karar veren kişinin güveneceği kişi hakkında, ondan beklediği etik sorumlulukları yerine getirip getirmediği ile ilgili öznel algısı” şeklinde tanımlamıştır. Dolayısıyla güvenirlilik, değerlendiren kişinin algısında şekillenmektedir. Bu araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde, işletmenin yönetimindeki aile üyelerinin sıklıkla emektar çalışanların kişisel güvenirliliklerine vurgu yaptıkları görülmüştür. Emehtar çalışanların ahlakı ve dürüstlüğü, aile üyelerinin onlara işletmeyi ve maddi kaynaklarını hiçbir kaygı duymadan emanet edebilmelerini sağlamaktadır. Bu anlamda emektar çalışanlar, patronların “gözünü arkada bırakmayacak”, onları “suiistimal etmeyecek” çalışanlardır: “...Cüzdanımı çıkarırım, oğlum şunu tut derim, bırakır gider 10 sene sonra gelirim, ver oğlum cüzdanımı derim. İçinde ne olduğunu tereddüt etmem. Onun içini açıp bakmaz da...” (işl. no. 1, 2. kuşak aile üyesi). Bu derin güven, emektar çalışanların işletmede üst düzey yöneticilik pozisyonlarında bulunmamalarına rağmen, aile üyeleri dışında işletmenin vekâletine sahip tek çalışanlar olmalarını sağlamaktadır: “Şirketin vekâletnamesi tek onda! ... Güvenimizin tam olduğu bir insan...” (işl. n.5, 1. kuşak aile üyesi). Üstelik bu güvenirlilik yalnızca işletmeye dair değil, iş dışında emektar çalışanın patronun ailesi ile olan ilişkilerinde de algılanan bir güvenirliliktir: “Namusunuzu dahi güvenebileceğiniz bir kişidir!...” (işl. no. 9, 1. kuşak aile üyesi). Kişisel güvenirlilik dürüstlük, namusluluk, içtenlik, emanete riayet gibi özellikleri içermektedir⁶:

⁶ Kişisel güvenirlilik alt temasıyla ilgili diğer tüm alıntılar, Ek 3’te yer almaktadır.

“...Kişisel olarak çok güvenilirdir... Bayramlarda babam kendisine kredi kartını veriyor, istediğini yapabilir ama o kendisi için yeterli olanı kullanıyor... Çok fazla güven var...” (İşl. n.3, 2. kuşak aile üyesi).

“...Dürüstlüğü onu çok değerli kılan. Onun inisiyatifinde olan, benim bilemeyeceğim şeyler var. Ama yine de bana sormadan bir şey yapmamaya çalışıyor... Bilgim dahilinde yapıyor ve oldukça dürüst davranıyor... Bize olan o yakınlığını suistimal etmiyor...” (İşl. n.7, 1. kuşak aile üyesi).

“...Yüzlerce güvenilir eleman bulamazsınız, güvenilir eleman çok azdır. ... Vekâletim var benim onda, şirketin de vekâleti var.” (İşl. n.9, 1. kuşak aile üyesi).

“...Tam bir güvenimiz var, fabrikayı onlara emanet ettik... Adamın eline yeri geliyor iki milyon parayı verip gönderiyorsun. Bu bir güvendir...” (İşl. n.13, 1. kuşak aile üyesi).

3.6.1.1.3. Vefakârlık

Vefa, Türkiye kültürüne özgü, ahlakla ve İslami değerlerle ilişkilendirilen bir kavram olup “borcunu ödemek, sözünden dönmemek, görülen iyilikleri unutmamak, iyilik yapan kimselere hayatı boyunca sevgi beslemek, ilgi ve alakayı kesmemek” anlamına gelmektedir (Altıntaş, 2020: 163). Vefalı olmak ise özetle iyiliğin karşılığını vermeyi, nankörlük yapmamayı ifade etmektedir. Vefa olgusunun uluslararası alanyazında doğrudan karşılığı olmasa da içinde barındırdığı karşılıklılık (reciprocity) durumu, güven alanyazınındaki “faithfulness” kavramı ile benzerlik göstermektedir. “Faithfulness”, klasik vekâlet kuramında da bahsi geçen fırsatçılığın (opportunism) zıddı olarak ele alınmaktadır (Lamothe ve Lamothe, 2012). Güvenin zaman içinde tarafların birbirini tanımasıyla karşılıklı olarak yaratılan bir olgu olduğuna dikkat çeken Gulati (1995: 92), karşı tarafın vefalı (faithful) olduğuna dair bir algının bu yaratıma destek olduğunu belirtmiştir. Buna göre bireyin karşı taraftan beklediği sorumlulukların yerine geldiğini, kendi olumlu yöneliminin bir karşılık bulduğunu görmesi güveni sağlamlaştırmaktadır. Bu çalışmada, yönetici aile üyelerinin emektar çalışanlarına duydukları güveni tarif ederken işaret ettikleri vefakârlık teması, yapılan iyiliğin, gösterilen yakınlığın karşılığını vermek, aileyi ve işletmeyi zor günlerinde bırakmamak, onların yanında olmak anlamıyla kendini göstermiştir. Birçok aile üyesinin doğrudan ifadesine göre bu emektar çalışanlar “çok vefalıdır”, kendilerine gösterilen yakınlığın kıymetini bilir ve şartlar kötüleşse dahi geçmişi hatırlayarak patronun ve ailesinin yanında olmaya devam ederler: “...İflas ettiğimiz dönem herkes gitti ama bu ustabaşımız hep yanımızdaydı... 4-5 ay maaş alamadığını biliyorum ben, ama buna rağmen bizimle çalışmaya devam etti, o yüzden çok güveniyoruz, vefalı biri...” (İşl. No.3, 2. kuşak aile üyesi). “Hastalıkta, sağlıkta” işletmenin ve ailenin

yanında olan bu emektar çalışanların vefalı olma durumunu anlatan bazı karakteristik ifadeler aşağıda sunulmuştur⁷:

“...Dedem vefat ettiğinde... İşi gücü bıraktı gitti, 10 gün dedemin yanında kaldı hastanede... Siz gidin, ben kalırım dedi bize...” (işl. no.1, 3. kuşak aile üyesi).

“...Diğer çalışanlar gibi değildir ya. Yani, turizmin mesela kötü bir zamanı geçti birkaç yıl önce, 2014-2015 yıllarında, bizim yani 3-4 ay maaş ödeyemediğimiz dönemler oldu. Serkan o konularda falan şey olmaz yani. Cebinde parası da olsa getirir verir yani...” (işl. no. 9, 1. kuşak aile üyesi).

“...Özellikle öncelerde, kaç defa kriz dönemi geçirdik... Cebimde parasız gezdim, emanet aldım, borç aldım, maaşları bir şekilde ödedim. Daha kötü olabilirdi, tabi daha kötü olsaydı yapacak bir şey yoktu. Onlar da sağ olsunlar... Ne bileyim... Yanımızda oldular...” (işl. no.11, 1. kuşak aile üyesi).

“...Sonra vefalıdır, o konuda hiç şüphem olmadı. Arar sorar, bir isteğimiz olsa koşar...” (işl. no.14, 2. kuşak aile üyesi).

3.6.1.2. Özdeşleşme

Vekilharçlık kuramında vekilharç davranışının psikolojik bir faktörü olarak ele alınan *özdeşleşme*, bu araştırmada da patron ve ailesi ile emektar çalışanlar arasındaki vekilharçlık ilişkisini betimleyen bir ana tema olarak kendini göstermiştir. Birinci bölümde vekilharçlık kuramı bağlamında daha ayrıntılı olarak ele alınan *özdeşleşme (identification)*, alanyazındaki *örgütsel özdeşleşme (organizational identification)* olgusu ve daha derinde *sosyal kimlik kuramı (social identity theory)* ile temellendirilebilir (Ashforth ve Mael, 1989). Bireyin bir gruba duyduğu yoğun aidiyeti ve kendisini bu aidiyet üzerinden tanımlamasını ifade eden sosyal kimlik kuramı, örgütsel davranış alanyazınında çalışanın bulunduğu işletme ile bütünleşmesini ifade eden örgütsel özdeşleşme olgusu ile ifade edilmektedir. Hall vd. (1970: 176) bu bütünleşmeyi, çalışanın değerleri ile işletmenin değerlerinin birbiri içinde erimesi olarak açıklarken Patchen vd. (1970) birlik, bütünlük ve sadakat kavramları ile ele almıştır. Bu araştırmada, yönetici aile üyelerinin emektar çalışanlar hakkındaki değerlendirmeleri, bağlama özgü bir özdeşleşmeye işaret etmektedir. Bu özdeşleşme, çalışanın işletme ile bütünleşmesi kadar işletmenin sahibi olan aile ile de bütünleşmesini içermektedir. Emehtar çalışanlar, işletmenin ve yönetici ailenin tüm tarihine tanıklık etmekte, yıllardır onlara işletme içinde ve

⁷ Vefalı olmak alt temasıyla ilgili diğer tüm alıntılar, Ek 3'te yer almaktadır.

dışında hizmetlerini sunmakta, onları sahiplenmekte ve korumakta, hem işletme içindeki hem de aile üyeleri arasındaki iletişimde etkin rol almaktadır. Bu durum, aile üyelerinin ifadelerinde kendini gösteren *örgütsel hafıza*, *aileye hizmet*, *sahiplenme* ve *aracılık* alt temaları ile açıklanmıştır.

3.6.1.2.1. Örgütsel Hafıza

Örgütsel hafıza, alanyazında özetle işletmelerin devamlılığına ve verimliliğine katkı sağlayan, gerektiğinde kullanılmak üzere erişilebilir bir yerde tutulan, geçmişten gelen bilgi ve deneyimlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Limon, 2016). Moorman ve Miner (1997: 92-93)'a göre örgütsel hafıza (*organizational memory*); işletme içinde zamanla edinilen bilgi, inanç, değer, norm, efsane ve hikayelerle birlikte işletmeye özgü formal ve informal iş yapış süreçlerini, davranış kalıplarını ve hatta bilgi birikimi ile yaratılan fiziksel araç ve eserleri kapsamaktadır. Bir işletmenin hafıza depoları örgütsel yapı, kültür, süreçler, fiziksel arşivler ve insanlardır (Walsh ve Ungson, 1991: 63). İnsanlar ya da işletmenin çalışanları, işletmeye dair birçok bilgiyi kendi bireysel deneyimleri ve gözlemleriyke edinmekte, kişisel hafızalarında, arşivlerinde ve değer sistemlerinde saklayarak gelecek yıllarda tekrar ulaşılabilir kılabilmektedir (Cowan, 1988; Walsh, 1988; Nystrom ve Starbuck, 1984). Bu araştırmanın odağındaki emektar çalışanların, işletmede geçirdikleri uzun yıllarla birlikte, önemli birer örgütsel hafıza kaynağına dönüştükleri fark edilmiştir. Bu durum bir özdeşleşme boyutu olarak, *örgütsel hafıza* alt temasıyla ifade edilmiş ve *işletmenin tarihine tanıklık; ailenin ve işletmenin geçmişine yönelik bilgilere sahip olmak ve diğerleri için bilgi kaynağı işlevi görmek* olarak tanımlanmıştır. Birçoğu neredeyse çalıştığı işletmenin kuruluşundan beri orada olan, *“işletmenin her türlü tarihini bilen”* (işl. no.1, 3. kuşak aile üyesi) bu emektar çalışanlar, işletmenin fiziksel varlıklarının özelliklerine, işletmedeki iş yapış süreçlerine ve işletmenin iş yaptığı dış unsurlarla ilişkilere hakimdir. Bu durum, araştırmaya katılan yönetici aile üyeleri tarafından oldukça işlevsel bulunmaktadır: *“...Şu zaman şunu ne yapmıştık diye sorduğumuzda kesin o biliyordur... Bir nevi şirketin hafızası, şu tarihe ait dosyalar nerede, o zamanki kartvizitler şurada... Şirketin içinde bulunduğu yıllardaki hemen hemen her şeyi bilir... Tadilatla hangi ustanın geldiğinden tutun da senetlerle ilgili her tür bilgiye kadar...”* (işl. no.2, 2. kuşak aile üyesi). Bir emektar çalışanın deyiimiyle *“işletmenin taşını temelini bilen”* (işl. no.8) emektar çalışanlar ile ilgili yönetici aile üyelerinin *örgütsel hafıza* alt temasına işaret eden bazı karakteristik değerlendirmeleri şöyledir⁸:

⁸ Örgütsel hafıza alt temasıyla ilgili diğer tüm alıntılar, Ek 3'te yer almaktadır.

“...Buranın her türlü tarihini bilir... İnşasında buradaymış çünkü... Mesela burada ne var diyorum, burada atık su borusu var diyor. Her şeyini bilir yani. Zemininden tavanına kadar nerede ne olduğunu bilir...” (işl. no.1, 3. kuşak aile üyesi).

“...Babam otel açarken eleman arıyor, görüşüyorlar ve başlıyor. Otelin açılması ile işe başlıyor yani, muhasebede... İlk faturayı o kesmiş, odasında asılıydı... Eski usul defter tutar hala... 30 yıldır bizimle... Ben yokken o vardı yani... Varmış hatta, mış'lı konuşmam gerekiyor...” (işl. no.7, 2. kuşak aile üyesi).

“...Onun işe girişi bizim ilk açıldığımız dönemlerdeki zamana denk geliyor... Biz o zaman herhalde lisedeydik... Ama ben başladığımda da garson olarak görev yapıyordu... Sonrasında diğer şefin yardımcısı oldu. Uzun süre yardımcılık görevini yürüttü. O şefimiz emekli olunca da ... Bey'le devam ettik. Şimdi o da emekli oldu ama bizimle devam ediyor yine de, bırakmadık onu... Birçok eski müşterimizin telefonu, facebook'u vardır onda, bire bir görüşebiliyorlar... Bu da bir devamlılık sağlıyor, avantaj bizim için...” (işl. no.10, 2. kuşak aile üyesi).

“...Dükkânın ilk zamanından beri bütün mobilyacıları, müşterileri tanır, giren çıkan bütün ekipmanın huyunu suyunu bilir...” (işl. no.13, 1. kuşak aile üyesi).

3.6.1.2.2. Aileye Hizmet

Aileye hizmet, alanyazında yer almayan, bağlama özgü bir alt tema olarak ortaya çıkmıştır. Bu alt tema, emektar çalışanın işletmedeki görev ve sorumluluklardan ayrı olarak, çalışma saatleri içinde ya da dışında, aile üyelerinin verdiği görevleri yerine getirmesini ve ihtiyaç duyulduğunda aile üyelerine destek olmasını ifade etmektedir. Araştırmaya katılan aile üyelerinin ifadeleri, birçok emektar çalışanın, yalnızca işletme içinde değil işletme dışında da patron ve ailesine emeğini sunduğunu ortaya koymuştur. İşletme dışındaki işler de bu çalışanların esnek görev tanımlarının içinde görülmektedir. Emehtar çalışan kimi zaman aile üyelerinin ulaşımını sağlamakta, kimi zaman çocuklarını okuldan almakta, kimi zamansa evlerindeki tamirat vb. işleri görmektedir: “...24/7 back-up gibidir... Benim her koşulda aklıma gelen ilk insandır... Aracımla yolda kalsam ararım, anahtarımı bulamazsam ararım...Ve şu çekmecede şu var pasaport var al getir, getirir...” (işl. no.2, 2. kuşak aile üyesi). Emehtar çalışan tarafından sarf edilen bu emeğin, hem patronun ve ailesinin talebi doğrultusunda hem de emektar çalışanın gönüllülüğüyle ortaya çıktığı görülmektedir. Bir emektar çalışan bu durumu şöyle aktarmaktadır: “...Aile büyük bir aile!. Ölüm oluyor, düğün oluyor, nişan oluyor. Herhangi bir ev taşıma oluyor. Yani çocukların sıkıntıları oluyor. Onları çözebiliyorum yani

gidebiliyorum onlara. Zaten ilk beni ararlar. Yani misal, patronun eşi, yengem der ki tüp bitti. Hemen tüpü yönlendiririm. Kaza yaparlar, beni ararlar... Zaten ayrı kalamıyorum ben, koşturuyorum... Rahat edemiyorum. Mecbur bir yerden bir girmem lazım...” (işl. no.9). Aileye hizmet alt temasına işaret eden diğer bazı karakteristik alıntılar aşağıda sunulmuştur⁹:

“...Babaannemin ilacını da çıkartır, içirir (üst katta oturuyor). Ya da benim işim vardır, aileyle ilgili her işi de yapar. Kardeşim gelecek olur mesela gider havaalanından alır, sağ olsun. Benim oğlanı alıyor, amcamın çocukları alıyor. İcabında okul servisi de oluyor yani... Ya da evde kapının kolu bozulmuş git yap desen yapar...” (işl. no.6, 3. kuşak aile üyesi).

“...Bütün her tarafa gidiyor... Şirketin ya da evin işi fark etmez...” (işl. no.5, 1. kuşak aile üyesi).

“...Mesela eve de gönderebilirsin. Evdeki işe de gider. Şunu şuraya al, anneme götür, anneme bir tane dürüp yaptır götür derim... Yaptırır götürür. Veya tüp bitmiştir... Her şeye koşar...” (işl. no.9, 1. kuşak aile üyesi).

“...Gece gündüz, 24 saat... Mesela misafiri gelir amcamın havaalanından gider alır gece 2’de 3’te. Beni üniversite boyunca (Yeditepe’de okuyordum ben!),, Gazipaşa açık değildi, şeye iniyorduk Antalya’ya. Giderken de o bırakıyordu. Dönüşte de diyordum abi ben geliyorum, işte şu saatte bu saatte. Alıyordu, getiriyordu...” (işl. no.9, 2. kuşak aile üyesi).

3.6.1.2.3. Sahiplenme

Araştırmaya katılan aile üyeleri, emektar çalışanların işletmeye karşı yoğun bir sahiplenme duygusuna sahip olduğunu sıklıkla belirtmişlerdir. Bu durum alanyazındaki psikolojik sahiplik (psychological ownership) olgusu ile ilişkilendirilebilir. Pierce vd. (2001: 299) psikolojik sahipliği, “*bireyin maddi ya da maddi olmayan bir varlığın sahibiymiş gibi hissettiği bir zihin durumu*” şeklinde tanımlamaktadırlar. Yazarlara göre psikolojik sahiplik, kavramsal olarak özdeşleşme olgusundan farklı olsa da bu olgu ile çok yakın ilişkilidir. Nitekim psikolojik sahiplik duygusunun köklerinden birisi “öz-kimlik(self-identity)”dir (Pierce vd., 2001: 300). Birey, sahibi olduğunu hissettiği (possession) varlıklarla kurduğu ilişki üzerinden bir benlik bilinci oluşturabilmektedir. Dittmar (1992) bu durumu “*sahip olmak, var olmaktır.*” şeklinde özetlemiştir. Sahiplik olgusu her ne kadar bireye psikolojik bir haz verse de (Beggan, 1992) bu haz bir sorumluluk duygusuyla birlikte gelmektedir. Psikolojik sahiplik hisseden bir çalışan, diğer çalışanlara nazaran işletmesine karşı “*daha derin bir sorumluluk hissedecek*” ve

⁹ Aileye hizmet alt temasıyla ilgili diğer tüm alıntılar, Ek 3’te yer almaktadır.

“işletmenin yükünü” patronlarıyla birlikte üstlenecektir (Pierce vd., 2001: 303). Bu sorumluluk hissi, çalışanın işletme için vaktini ve emeğini harcamasını, onunla ilgilenmesini ve onu korumasını sağlamaktadır. Bu aynı zamanda, benlik duygusunu çalıştığı işletmeyle ilişkilendiren çalışanın öz-kimliğini yaşatması ve koruması olarak yorumlanabilir (Dipboye, 1977). Bu araştırmada, katılımcı aile üyelerinin ifadeleri, emektar çalışanların işini özveriyle yaptığına, işletmeyi kendi mülkü gibi koruduğuna, işletmenin iyiliği için kendisinden beklenilenin ötesinde emek verdiğine işaret etmiş ve bu ifadeler özdeşleşme ana teması altında sahiplenme alt temasını oluşturmuştur. Bir yönetici aile üyesi bu güçlü sahiplenme duygusunu şöyle ifade etmektedir: “...Otele sabah ilk gelen insandır. Sabah namazını kılar, evden çıkar, 6 buçukta, 5 buçukta buraya gelir. Ama öyle bir görevi yok aslında. Yani 8 buçuk 9’da da gelse olur... Evinden belki daha çok buradadır... Ben gelmesem olmaz diyor... Bağımlılık kazanmış yani...” (işl. no.1, 3. kuşak aile üyesi). Bu sahiplenme durumu, emektar çalışanlarla yapılan görüşmelerde araştırmacı tarafından da gözlemlenmiştir. Birçok görüşme ofis yerine işletmenin açık bir alanında gerçekleştiğinden, emektar çalışanlar bir yandan araştırmacının sorularını yanıtlarken bir yandan iş akışını takip etmiş, gerektiğinde diğer çalışanların sorularını yanıtlamış veya onların iş yapışlarına uyarıcı ve düzeltici müdahalelerde bulunmuştur. Bunları yoğun bir sorumluluk duygusuyla yaptığı gözlenen emektar çalışanların bu durumdan şikayetçi olmadığı, aksine memnun görüldüğü araştırmacı tarafından not alınmıştır. Örneğin bir emektar çalışan ile ilgili araştırmacı şu notları almıştır: “... Bey geliyor. Sade kıyafet, güler yüz, şive... Saygılı ama çok rahat bir tavrı var, mekânın sahibi gibi... Ortamda hummalı bir çalışma ve gürültü var... Konuşmamız sık kesiliyor. Sürekli ona soru soran insanlar gelip gidiyor. Telefonu susmuyor. Yeni yatak sipariş edilmiş sanırım, onlarla ilgilenen kadın (yöneticiye benziyor), nasıl müdürüm beğendin mi diyor emektar çalışana (biraz da şakacı bir tavırla)... Emehtar çalışan şöyle bir bakıp “iyidir” diye cevap veriyor...” (işl. no.1). Katılımcı aile üyelerinin emektar çalışanlara dair sahiplenme alt temasına işaret eden karakteristik ifadeleri aşağıda yer almaktadır¹⁰:

“...En ufak bir şey gördüğünde uyarır, kendisini aileden görüyor... Mesela geçen gün yeni bir şoför aldık, bana geldi kilometresini kontrol et, bu kadar çok kilometre yapılmaz dedi...” (işl. no.2, 2. kuşak aile üyesi).

“...Şimdi bir gün ne oldu bak, sana bir şey anlatayım. Türk gecesi yapıyorduk eskiden burada. Bütün herkesin yaptığı gibi, davullar zurnalar falan. Fakat sayı önemliydi, bir grup vardı burada ona henüz

¹⁰ Sahiplenme alt temasıyla ilgili diğer tüm alıntılar, Ek 3’te yer almaktadır.

karar vermemiştik. Saat 2 gibi, onlar tamam demişti, 25 kişilik grup biz de geliyoruz demişti. ... hemen aşçıya talimatı vermiş hadi bakalım yapalım diye... Aşçı da abi bu saatten sonra olur mu falan deyince bizimkinin beyni atıvermiş. Pınlı pırtını topla defol git demiş. Sıvar kolları, bütün elemanları toplar, şahane bir açık büfe yapar. O gece şahane bir Türk gecesi yapıldı. Adamı da kovdu (gülüyor)...” (işl. no.8, 1. kuşak aile üyesi).

“...Adam bir şey dediğin zaman kendi işin gibi yapıyordu... Çalışkandı... İş kendi işi gibi benimsiyordu. Benden bile çok benimsediğini söyleyebilirim...Öbür taraftan farklı bir çalışana baktığında böyle mız mız... Bu anlamda ... abi tabi çok farklıydı.” (işl. no.12, 2. kuşak aile üyesi).

“...En yakın örneği vereyim. Korona sürecinde işten ayrılmıştı. Çilek satmaya geliyor mesela cumartesi pazar da. Cumartesi geldim, arabaya dayandık çay içiyoruz birlikte. O zaman da sokağa çıkma yasağı var. Baktı personellere, üç kişi önde boş bekliyor. Ya bu kadar adam fazla değil mi dedi, burada bekliyorlar boşuna dedi. Araç girip çıkmıyor. Bunun yemeği var, suyu var aylık nereden baksan 3-4 bin lira para dedi. Hani bir adam çıkarmayı düşünmüyor musun dedi. Durduk yere fazladan para ödüyorsunuz çıkartın dedi... Adam kendi işletmesi gibi benimsemiş...” (işl. no.14, 3. kuşak aile üyesi).

3.6.1.2.4. Aracılık

Yönetici aile üyeleri ile yapılan görüşmeler, araştırmanın odağındaki emektar çalışanların, aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasında ve hatta ailenin farklı üyeleri arasında iletişimi güçlendiren bir *aracılık* rolü olduğuna işaret etmektedir. Diğer çalışanlarla aile üyeleri arasında önemli konularda *iletişimi sağlamakta, çalışanların sorun ve taleplerini aile üyelerine iletmede, aile üyeleri arasında yaşanan sorunlarda arabuluculuk yapmaktadırlar*. Bu rolün gerçekleştirilmesinde, emektar çalışanların yönetime olan yakınlığının payı büyüktür. Ayrıca bu yakınlığın patronun iletilen talepler ve şikayetler karşısında ılımlı ve olumlu bir tavır takınmasına yardımcı olacağı varsayılmaktadır: “...Çalışanların taleplerini, şikayetlerini de aktarır... Biz biraz yönetim olarak aksi bir yönetim olduğumuz için, onu ben kabul ediyorum (gülüyor)...” (işl. no.1, 3. kuşak aile üyesi). Bir emektar çalışan ise bu durumu şöyle ifade etmektedir: “Hepsiyle (diğer çalışanlarla) aram iyi çok şükür. Bir dertleri, ihtiyaçları olduğu zaman gelirler. Kıdemli ya da yetkili olduğumuz için. Abi bize şu lazım görüşür müsün derler...” (işl. no.13). Aile üyeleri tarafından bu durum, emektar çalışanın kendileri ve diğer çalışanlar arasında bir “köprü görevi gördüğü” şeklinde kabul edilmektedir. Emehtar çalışanların aracılık rolü aynı zamanda aile üyeleri arasındaki sorunların çözümünde de etkili olmaktadır: “...Babamla ilişkilerimde aracı da olur, aramızı yumuşatır...” (işl. no.7, 2. kuşak

aile üyesi). Araştırmaya katılan yönetici aile üyelerinin *aracılık* alt temasına işaret eden bazı önemli ifadeleri aşağıda verilmiştir¹¹:

“...Bayan gidip ilk onunla konuştu, bunu yapmak istemiyorum benim için çok yorucu... O da bana geldi, bu rahatsızlığı söyledi... Çalışanların ilk ona gitme olasılığı yüksek, babamla konuşamadıklarında... Dayımdan da çekindiklerinde çalışanlar ona bildiriyorlar...” (işl. no.2, 2. kuşak aile üyesi).

“...Çalışanlar bir sorunları olursa ...'le muhataplar, orada bir köprü görevi de görür... Elemanlar hem korkarlar ondan hem de çok saygı duyarlar.... Ama onların hakkını, onların saygınlığını da sonuna kadar korur...” (işl. no.8, 1. kuşak aile üyesi).

“... Aile bireyleriyle... Bazen çocuklar, yeğenlerim birbiri arasında tartışma yaptığı zaman aralarını bulmaya çalışır, bulur...” (işl. no.9, 1. kuşak aile üyesi).

“...Resmi bir yöneticilik görevi yok ama etrafında çalışan işçilere göz kulak oluyor, çavuşluk gibi diyelim... Onların bir dertleri sıkıntıları olduğu zaman iletir, ilgileniriz, çok sevmese de öyle işleri (gülüyor).” (işl. no.13, 1. kuşak aile üyesi).

3.6.2. Vekilharçların Algılamalarına Göre Vekilharç Özellikleri

3.6.2.1. Erdemlilik

Bulgular, emektar çalışanların değer verdiği ve sahip olduğu bazı etik değerlere ve davranışlara güçlü bir biçimde işaret etmekte ve alanyazındaki tespitlerle örtüşmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere, etik değerlere sahip olmak bir vekilharcı tanımlayan önemli bir unsur niteliğindedir. Martynov (2009) da ahlaki gelişimin (*moral development*), bir vekilharcı vekilden ayıran önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre yüksek ahlaki gelişime sahip bir çalışan, bireyci ve aldatıcı davranışlardan uzak durarak vekilharç rolünün gereğini yerine getirecektir. Bu araştırmanın odağındaki emektar çalışanlar da kendilerine dair değerlendirmelerinde, patronları ile ilişkilerini şekillendiren önemli özelliklerinin *dürüstlük*, *kanaatkârlık* ve *fedakârlık* olduğunu ifade etmişlerdir. Söz konusu alt temalar, aşağıda emektar çalışanların doğrudan ifadeleriyle ele alınacaktır.

¹¹ Aracılık alt temasıyla ilgili diğer tüm alıntılar, Ek 3'te yer almaktadır.

3.6.2.1.1. Dürüstlük

Önemli bir etik değer olan dürüstlük, sözlükte “*doğruluk, doğruluktan ayrılmamak*” (TDK, 2021) şeklinde tanımlanmaktadır. Bu araştırmada ise veriye uygun olarak daha geniş bir kapsamda, *yalan söylememek, içten olmak, patronu aldatacak davranışlardan uzak olmak* anlamında ele alınmıştır. Alanyazında “*honesty*” ve “*integrity*” kavramları bu anlamı içermekte ve genellikle bir arada ele alınmaktadır. “*Honesty*” kavramı, gerçeklikten uzaklaşmamak, gerçeği saptırmamak, yalan söylememek anlamını taşıırken, “*integrity*” kavramı belirli değerlere ve ilkelere uyumlu davranışlarda bulunmak anlamında kullanılmaktadır (Becker, 1998: 158). Bu tespitlere uygun olarak emektar çalışanlar, toplumun ve patronlarının kendilerinden beklentileriyle ve kendi etik anlayışlarıyla uyumlu olarak “*dürüst çalıştıklarını*”, “*hile hurda yapmadıklarını*”, işletmeyi ve patronları zarara uğratacak dürüst olmayan davranışlardan uzak durduklarını ve bu şekilde patronlarının güvenini kazandıklarını belirtmektedir: “*...Bana neden güvenirlersin... Açık sözlülük ve dürüstlük diyeyim... En güzel şey dürüstlük ve işini temiz yapmak...*” (işl. no.11). Alanyazında da bu ifadeleri destekler şekilde dürüstlüğün ya da “*honesty*” ve “*integrity*”nin işletmelerde güvenin tesis edilmesinde önemli belirleyiciler olduğu belirtilmektedir (Mayer vd., 1995). Nitekim bu araştırmada *dürüstlük*, önceki bölümlerde ele alındığı üzere, katılımcı aile üyelerinin gözünde emektar çalışanların *kişisel güvenirliliklerinin* temel bir parçası olarak görülmüştür. Araştırmaya katılan emektar çalışanların, kendilerini dürüst olarak tarif ettikleri bazı karakteristik ifadeleri aşağıda verilmiştir¹²:

“...Hile hurda yapmıyorum. Dürüst olursan, 35 sene çalışıyorsun. Ama hile yaparsan olmuyor. Yalan söylersen, bir gün ortaya çıkıyor. Ben zaten uyuyamam. Neden uyuyamam, ben bu tesisten şu bardağı götüreyim gece, haberleri yok, uyuyamam. Bende de öyle bir hastalık var. Götürme şansım yok, uyuyamam. Mutlaka bunu söylemem lazım. Abi bu bende haberiniz olsun diye...” (işl. no.1).

“Bu masada bana çok ticaret teklifi gelir mesela. Ya ... Abi şurada şöyle bir paramız var gibi. Ben bu masada böyle bir şeyi kendime yakıştırıram. Ben maaş alıyorum buradan. Nasıl başka bir ticari şey yapayım?... Biz ne iş veriliyorsa işimizi yapalım... Allah kalbimizi kötüye döndürmesin...” (işl. no.5).

“...Yani burada kendi açımdan söylüyorum. Temel başarı bir: İş konusunda yalan söylemeyeceksin... Normal hayatta da işte de öyle yalana dolana girmezsen bazı şeyler zaten kendiliğinden oluyor...30

¹² Dürüstlük alt temasıyla ilgili diğer tüm alıntılar, Ek 3’te yer almaktadır.

senedir... İşle ilgili hiçbir yalanım olmadı. Kendi hayatımda pembe yalanlar olsa da... İşle ilgili ne varsa onu açık şekilde konuşmakta fayda var...” (işl. no.7).

“...Güven, dürüstlük çok önemlidir... Mesela ... Abi, ... (patronlar) sabah gelir akşam 6’da gider. Sabaha kadar petrol bizde. Şeytana uymamak lazım... Kasanın anahtarını unutup giderdi bazen ... Abi. Hemen alırdım, dolabıma koyardım hemen sabah ilk iş götürür verirdim...” (işl. no.14).

3.6.2.1.2. Kanaatkârlık

Emektar çalışanların kendilerinde gördükleri bir başka etik değer, *kanaatkârlık*tır. Görüşülen emektar çalışanlar kendilerini tarif ederken sıklıkla (ve araştırmacının gözlemine göre gururla) “*maddiyatçı olmadıklarını*”, “*paraya değer vermediklerini*”, onlar için “*paranın ikinci planda olduğunu*” belirtmişlerdir. Alanyazında kanaatkârlık, materyalizm (*materialism*) ve açgözlülük (*greed*) kavramlarının zıddı olarak kullanılmaktadır. Materyalizm, maddi değeri olan varlıklara verilen değeri ifade ederken (Belk, 1985) açgözlülük, daha fazla maddi zenginlik elde etme yolunda duyulan güçlü bir arzu olarak tanımlanmaktadır (Wang ve Murnighan, 2011). Her iki olgu da bireyin başkalarını önemsememesi ve kurallara uymaması sonucunu doğurabileceğinden, bazı araştırmacılara göre iş dünyasındaki etik olmayan davranışların öncülüdür (Ferrell ve Gresham, 1985; Muncy ve Eastman, 1998). Emehtar çalışanların ifade ettiği kanaatkârlık, vekilharçlık kuramında Davis vd. (1997) tarafından tarif edilen paraya ve maddiyata önem vermeyen vekilharç profili ile uyumludur. Bu özelliğin, emektar çalışanların patron ve ailesi ile ilişkilerine de yansıdığı, ilişkide uzlaşmayı kolaylaştırdığı gözlemlenmektedir. Kanaatkâr çalışan, yıllarca çalıştığı işletmeden ve patronundan maddi bir talepte bulunmamakta, bunu doğru bulmamaktadır: “*...Ben şu paraya çalışırım, ben şu parayı isterim... Hiçbir şey demedim. 20 küsur senedir bu böyledir. O bize yetecek kadar bir para verir, ben de çalışıp devam ederim...*” (işl. no.5). Emehtar çalışanların, kanaatkârlıklarının önemli bir dayanağının *şükür* olgusu olduğu görülmektedir. Şükretmeyi bir çalışan ve bir insan için önemli bir değer olarak gören emektar çalışanlar, aksini kendilerine yakıştırmamaktadır: “*...Maaş çok umurumda olmaz... Şimdiye kadar ben maaşımla ilgili bir kere bile konuşmamışım. O gerekeni yapıyor. Ben zaten şükrederim çok... Maddiyatçı birisi değilim...*” (işl. no.13). Emehtar çalışanların ifadeleri ışığında kanaatkârlık alt teması, *fazla parada gözü olmamak, kazandığıyla yetinmek, patrone maddi bir talepte bulunmamak* olarak tanımlanmıştır. Bu doğrultudaki bazı karakteristik alıntılara aşağıda yer verilmiştir¹³:

¹³ Kanaatkârlık alt temasıyla ilgili diğer tüm alıntılar, Ek 3’te yer almaktadır.

“...Çokta bir gözüm yoktur herkes gibi. Tabi herkes maddiyata önem verir ama... Yetinmeyi bilirim... Şurada şunu yiyemedim diye hiç kıskanmam. Maddi sıkıntımız Allah’a şükür yok. Şükretmek lazım sonuçta...” (işl. no.9).

“...Paraya hiçbir zaman değer vermedim. Paraya değer vermiş olsaydım herhalde daha farklı yerlerde olurdum. Önce işimiz, sağlığımız... Aile içerisinde zaten o tür şeyin fazla bir lafı olmaz. Sıcak bir yuvanın içerisinde maddiyat ikinci plana gelir her zaman. Manevi değer daha fazladır...” (işl. no.11).

“...Parayla pek şeyim yok benim. Maddiyatçı değilim. Benim için önemli olan insan, diyalog, anlaşma. Saygı, sevgi, insani değerler. Para benim için ikinci plandadır...” (işl. no.13).

“...Para önemli değil, önemli olan insanlıktır... Para sevmem ben inan ki...” (işl. no.14).

“...Biz hiçbir zaman para için çalışmadık...Maaşım şöyle olacak böyle olacak demedim. Onlar kendi ne yükselttiyse razı geldim... Hiç istemedim...” (işl. no.6).

3.6.2.1.3. Fedakârlık

Emektar çalışanlarla gerçekleştirilen görüşmeler, bu çalışanların uzun çalışma hayatları boyunca yeri geldiğinde *yoğun çalışma temposuna ve ekonomik zorluklara sabrettiklerini, işletmenin zor zamanlarında, zor şartlara rağmen çalışmaya devam ettiklerini* göstermektedir. Araştırmacı tarafından *fedakârlık* olarak adlandırılan bu durum, alanyazında “*self-sacrifice*” ve “*özgecilik*” ya da “*altruism*” kavramlarıyla ilişkilendirilebilir. Fedakârlık sözcüğünün uluslararası yazında kelime karşılığı olarak kabul edilebilecek “*self-sacrifice*” (Topcu ve Tezer, 2013) kavramı yönetim ve davranış araştırmalarında yaygın şekilde bir liderlik özelliği olarak ele alınmaktadır (Ruggieri ve Abbate, 2013). Choi ve Dalton (1998: 479) da örgütsel bağlamda bir liderlik unsuru olarak ele aldıkları fedakârlığı (*self-sacrifice*), “*iş ve ücret dağılımında ve güç kullanımında kişisel çıkarların, refahın ve ayrıcalıkların tamamının ya da bir kısmının ertelenmesi ya da feda edilmesi*” olarak tanımlamıştır. Lidere atfedilen fedakârlık davranışı, çalışanları motive etme amacı taşımaktadır. Bu araştırmada emektar çalışanların gösterdiği fedakârlığın böyle bir amacı yoktur, araştırmacının gözlemine ve emektar çalışanların ifadelerine göre daha çok ahlaki bir davranış, bir sorumluluk olarak görülmektedir. Alanyazında bu durumu açıklamaya yardımcı olabilecek bir diğer kavram olan *özgecilik (altruism)*, bireyin bir başkası ya da başkalarına duyduğu empati sonucu onların refahı için çalışması ve bu uğurda kendi refahını ikinci plana atması olarak tanımlanabilir (Hernandez, 2012: 175). Araştırmaya katılan emektar çalışanların, düşük buldukları maaşlara ses çıkarmamaları, patronlarının ya da

işletmenin ihtiyacı olduğunda aile hayatlarını etkileyecek şekilde yoğun bir çalışma temposuna katlanmaları ya da işletmenin zor zamanlarında maaş almamayı kabul etmeleri, bu olguların işaret ettiği davranışlarla örtüşmektedir. Örneğin bir emektar çalışan, işletmenin zor günlerinde çektiği ekonomik sıkıntıları ve bu sıkıntılara nasıl katlandığını şöyle ifade etmiştir: “...6-7 ay maaş alamadık yeri geldi. Bu süreçte bir şekilde idare ettik. Sıkıntılı bir süreçti ama bunu ne işimize yansıttık ne de yukarıya. Ne yaşadığımızı ne hissettiğimizi... Ağzımızdan herhangi bir cümle duyulmadı. Ama bu bir sıkıntıydı, kendi içimizde yaşadık bunu...” (işl. no.13). Başka bir emektar çalışan ise işin yoğun olduğu zamanlarda ailesini görmeye ne kadar az zamanı kaldığını şöyle aktarmıştır: “...İş yoğun... Mesela bizim küçük bir anımız var ... abimle (patronla)... Benim oğlum küçüktü, daha belki iki yaşında ya var ya yoktu. O zaman da bizim işlerimiz çok yoğundu. Gece geç geliyorum, çocuk uyuyor; sabah erken işe geliyorum, çocuk uyuyor. Belki bir 10 gün falan çocuğu görmedim. ... abime dedim ki ... abi ya böyle böyle oluyor, yarın dedim benim çocuk anne bu eve gelen herif kim diyecek dedim. ... abim de basmıştı kakkahayı orada (gülüyor). Yani bazen işin gereği geç kaldığın zaman mutlaka oluyor. 3 gün eve gidemediğin oluyor...” (işl. no.11). Emektar çalışanların, fedakârlık alt temasına işaret eden diğer bazı karakteristik ifadeleri aşağıda sunulmuştur¹⁴:

“...Düğünü gördük, ölümü gördük, haczi gördük. Her şeyi gördük yani... Maaş 10 gün – 15 gün aksayınca of lanet olsun diyen insanlardan değilim yani... Sıkıntıya gelebilirim... Sıkıntıyı çözme konusunda yardımcı da olabilirim... Bir sıkıntıya geldiği zaman ben gideceğim, yok işte iş bulamadım, 15 gün maaş alamadım falan dememek gerekiyor, insan biraz fedakârlık yapmalı...” (işl. no.9).

“...2001 yılında Türkiye’de bir kriz vardı... Çok kötü günler geçirdik. Fedakârlık yaptık, sıkıntıları beraber atlatalım dedik. Dayanışma içerisinde devam ettik...” (işl. no.5).

“...İzin diye bir şey yoktu, düşünmezdik izin yapmayı... Saat gözetmezdik. Benim mesaim 8’de başlıyor yok, mesai diye bir şey yok. Benim asli görevim işim. Önce iş...” (işl. no.1).

“...Şimdi artık nesil değiştikçe hakikaten çalışma düzenleri çok değişti, öyle değil mi? Eskiden biz 15-16 saat çalışırdık... Sabah bir gelirdik daha öğleden sonra 2-3’e kadar 1-2 saat istirahat eder gelirdik gene 5-6 saat daha buralarda çalışıyorduk. Ama hakikaten çok zordu...” (işl. no.10).

¹⁴ Fedakârlık alt temasıyla ilgili diğer tüm alıntılar, Ek 3’te yer almaktadır.

3.6.2.2. Sahiplenme

Yönetici aile üyelerinin emektar çalışanlar hakkındaki ifadelerinde bir alt tema olarak kendini gösteren *sahiplenme* olgusu, emektar çalışanların kendilerine dair değerlendirmelerinde de bir ana tema olarak ortaya çıkmıştır. Daha önce belirtildiği gibi sahiplenme teması, alanyazındaki *psikolojik sahiplik* olgusu ile ilişkilendirilebilir. Pierce vd. (2001)'ne göre psikolojik sahiplik bireyde üç temel güdüyü tatmin etmektedir: Bir nesneye sahip olma ve onu kontrol etme, bir “ev”e sahip olma ve bir öz-kimlik inşa etme. Parçası olduğu işletme dolayısıyla bu güdülerini tatmin eden çalışan, bu sayede işletmeye karşı olumlu tutum ve davranışlar geliştirir (Nuttin, 1987), işletmeye karşı güçlü bir duygusal bağlılık ve sorumluluk hisseder ve onu koruma çabasına girer (Furby, 1978; Van Dyne ve Pierce, 2004). Bu araştırmada da emektar çalışanların ifadeleri incelendiğinde, bu ifadelerin sahiplenme ana teması altında toplanan üç alt temaya işaret ettiği görülmüştür: *Koruma*, *duygusal bağlılık* ve *saygınlık*. Aşağıda bu alt temalar açıklanacaktır.

3.6.2.2.1. Koruma

Davis vd. (2010)'ne göre aile işletmeleri bağlamında iyi bir vekilharç, “*ailenin varlıklarına bakan, onları koruyan*” ve işletmenin uzun vadede varlığını sürdürmesi ve başarılı olması ile motive olan çalışandır. Araştırmaya katılan emektar çalışanların ifadeleri de buna uyumlu olarak *ailenin ve işletmenin çıkarını gözetmek; işletmenin kaynaklarını olası zararlardan, kötü niyetli veya ihmalkâr çalışanlardan korumak* şeklinde tanımlanabilecek bir *koruma* alt temasına işaret etmektedir. Van Dyne ve Pierce (2004)'a göre psikolojik sahiplik, sahiplenilen nesnenin korunmasını ve daha iyi hale getirilmesini beraberinde getirmektedir. Hall (1966) da sahip olma hissini koruma, geliştirme ve kontrol etme eylemleriyle ilişkilendirmiştir. Emektar çalışanlarla gerçekleştirilen görüşmeler, bu çalışanların hem işletme hem de patron ve ailesi için derin bir sahiplenme ve koruma hissine sahip olduğuna işaret etmiştir. Emektar çalışanlar işletmeyi nasıl koruduklarını ifade ederken sıklıkla “*kendi işimiz gibi*” deyişini kullanmıştır. Bazılarının özellikle işletmeye zarar verebileceğini düşündüğü diğer çalışanlara karşı tetikte olduğu, onları uyardığı ya da olumsuz bir durum olursa patronuna ilettiği anlaşılmaktadır: “...*Ha bir de zararlı davranışı olan çalışan olursa da affetmem, patrona haber veririm. Bir tanesi vardı mesela, kasada duran. Postan müşteriden para çekip kendi hesabına aktarırmış. Onu anlayınca hemen haber ettim gönderdik. Kendi işimi şu an nasıl koruyup kolluyorsam, orada da aynı şekildeydi...*” (işl. no.12). Ayrıca, bir emektar çalışanın araştırmacıyı patronu ve ailesine dair olumsuz bir şey yazmaması konusunda uyarması, araştırmacı için bu alt temayı betimleyen önemli bir veri olmuştur. Araştırmaya katılan emektar

çalışanların *koruma* alt temasına işaret eden diğer bazı karakteristik alıntıları aşağıda sunulmuştur¹⁵:

“...Benim patronlarımın şöyle bir şeyi var, çok saflar... Çok saf insanlar. O da dürüstlüklerinden ileri geliyor... Yeni gelen birisine hemen inanıyorlar... ... yeni, ... yeni (son kuşak yönetici aile üyeleri), çocukların aklında bir şey yok, gelen giden elemanların hepsi çarpacağım diye uğraşılıyor. Hala öyle. Depodayım, içki gidiyor, yakalıyorum sırtında. Personel çalarken... Ben hep söylüyorum, benim patronlarıma dışarıdan hiç kimse müdahale edemez. Ben burada çalıştığım müddetçe... Bedeli ne olursa olsun. Kimseye de laf söyletmem. Patronlarım ve çocukları dahil...” (işl. no.1).

“...Burada da ... Bey’in yardımcısı olarak çalışıyorum ama ister istemez... ... Bey’e (patrona) göz kulak olan kişi pozisyonuna düşmüş oluyorsun... Yani öyleyim... ... Bey’e hatta espri olarak söylerim, Abi patron benim, para senin diye... Şirkete ya da patrona zararlı bir durum varsa önce ben müdahale ederim... O konuda da şeyim yok...” (işl. no.7).

“...Bu restoranı kendi işim gibi hatta daha çok sahiplenirim... Genelde işe alırken tanıdık olmasına özen gösteririz. Kapıdan gelen herkesi almıyoruz. Sonuçta burası bize emanet...” (işl. no.4).

“...Bir tembellik görsem uyarırdım... Burasını kendi iş yerim gibi tutardım ben. Mesela şu arkadaş azıcık ters davranışın müşteriye ben ona hemen çatardım. Neden iyi davranmıyorsun diye...” (işl. no.14).

3.6.2.2.2. Duygusal Bağlılık

Emektar çalışanların işletmeye ve işletmenin sahibi olan aileye derin bir *duygusal bağlılık* hissettiği öne çıkan bulgulardan biridir. Bir işletmenin parçası olmaya devam etme davranışını ifade eden *örgütsel bağlılık* olgusunun bir boyutu olan *duygusal bağlılık*, çalışanın işletmesine karşı hissettiği duygusal yakınlığı ve ait olma hissini ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1997). Van Dyne ve Pierce (2004)’a göre birey kendisine ait olduğunu hissettiği nesnelere karşı duygusal bir yakınlık hissedeceğinden, psikolojik sahiplik olgusuyla duygusal bağlılık arasında yakın bir ilişki vardır. İşletme, onu sahiplenen, onu evi gibi gören çalışanlar için bir huzur, güven ve tatmin kaynağıdır (Dittmar, 1992; Pierce vd., 2001). Bu araştırmaya katılan birçok emektar çalışan da parçası olduğu işletmeyi huzurlu bir yuva, bir aile ortamı olarak gördüğünü, yıllar içinde duygusal bağlarının perçinlendiğini belirtmiştir. Örneğin bir emektar çalışan duygularını şöyle ifade etmektedir: “...Belki şu anda 2-3 yer değiştirseydim burada aldığım maaşın 2 katını belki alma şansım olurdu... Hayatta her şey parayla

¹⁵ Koruma alt temasıyla ilgili diğer tüm alıntılar, Ek 3’te yer almaktadır.

ölçülmüyor... Duygusal bağlarımız da çok fazla oldu. Mesela benim düğünüm burada oldu, bizim küçük otelde o zamanlar... Çocuklarım burada doğdu... Bir çocuğumu burada kaybettim... Duygusal olarak bağıyım..." (işl. no.7). Emektar çalışanların duygusal bağlılıklarının tek odağının işletme olmadığı, patron ve ailesine karşı da derin bir bağlılık geliştirdikleri söylenebilir. Emektar çalışanlar tarafından sıklıkla tekrar edilen “*biz burada bir aile gibiyiz*” ya da “*patronla abi-kardeş gibi bir ilişkimiz var*” ifadeleri bu durumu güçlü bir şekilde yansıtmaktadır. Patronuna olan duygusal bağlılığını bir emektar çalışan şu şekilde belirtmektedir: “*...Beni buraya bağlayan... İş benimsemek...Yani bir iş kendi işinmiş gibi yaparsan, o işten zevk alırsan, o işi seversin. Devam eder... Bir de ... Abi'yle abi-kardeş ilişkisi... Hani bir de benim zaten abim yok, şeyim yok. Burada yani bir aile gibi düşünün... İnsan ailesinden kopabilir mi? Kopamaz. Yani bu bir gerçek...*” (işl. no.11). Başka bir emektar çalışanın, gözleri dolarak, gurbetten geldiğini, patronunu ve ailesini kendi ailesi yerine koyduğunu anlattığı anlar, araştırmacı için duygusal bağlılığın derinliğini vurgulayan önemli bir gözlem olmuştur: “*... Abi (patron) benim babam oldu. Ben şimdi annemin babamın yanında inanın bu kadar durmadım... Abi'nin yanında kaldığım kadar. Benim annem babam oldular (gözleri doluyor). Mesela o olsun, diğeri olsun (patronun oğulları), benim oğlum sayılır, elimde büyüdü. Benim iki oğlum var, ha onlar ha bunlar (patronun oğullarının isimlerini veriyor), hiç değişen bir şey yok. Çok memnunum inanın.*” (işl. no.14). Araştırmaya katılan emektar çalışanların bu araştırma kapsamında aileye ve işletmeye duygusal bir yakınlık ve aidiyet hissetmek, işletmeyi benimsemek, kendi istek ve tercihiyle işletmede kalmak olarak tanımlanan duygusal bağlılık alt temasına işaret eden diğer bazı karakteristik ifadeleri aşağıda sunulmuştur¹⁶:

“...Gönül borcu duydum, gitmeyi kafamdan attım, işe asılmaya başladım... Böyle benim gibi sektörde 20 küsur yıl aynı bayide çalışan azdır... Belki ortamın bana verdiği rahatlıktan... Elhamdulillah. Manevi bir hazzı var bu işin. Maddi boyutun yanı sıra...” (işl. no.5).

“...Başka bir yere gitmeyi hiç düşünmedim... Yani bizim burası şey gibi, aile... Yani ailenin yanından gidip başka yabancı birinin yanında niye başlayasın? ...Buranın parçası gibiyiz... Burayı da bir parçam gibi görüyorsam...” (işl. no.6).

¹⁶ Duygusal bağlılık alt temasıyla ilgili diğer tüm alıntılar, Ek 3'te yer almaktadır.

“...Allah eksik etmesin patronlarımızı... Zamanla bir abi-kardeş ilişkisi oluşturduk... Bu yakın ilişki önemli tabi, burada kalmam için de öyle. Gitmememin bir sebebi de bu... Yani daha iyi kazanabileceğim yerler de olabilir. Yani herkese teklifler geliyor...” (işl. no.9).

“...Bir başladım bir daha bırakmadım. Biz onu sevdik (patron), o bizi sevdi... Emekli olana kadar buradayız inşallah... Burada kalmamın en önemli sebebi X Bey... Kolay bulunmaz böyle patron... Allah ondan razı olsun...” (işl. no.13).

3.6.2.2.3. Saygınlık

James (2007: 183)’e göre bir bireyin öz-kimliği yalnızca zihni ve bedeninden ibaret değildir, ona ait olan her şeyin toplamıdır. Ailesi, arkadaşları ve itibarı da bu öz-kimliğin bir parçasıdır. Bireye bu itibarı kazandıran önemli bir unsur, çalıştığı işletmedir. Pierce vd. (1989) bu durumu *örgüt temelli öz-saygı (organization-based self-esteem)* olgusuyla açıklamaktadır. Örgüt temelli öz-saygı, çalışanın bir işletmenin parçası olması sebebiyle kendisini yeterli, değerli, önemli ve etkili hissetmesini ifade etmektedir (Pierce vd., 1989: 625). Van Dyne ve Pierce (2004)’e göre çalışanın işletmeye duyduğu psikolojik sahiplik hissi ile örgüt temelli öz-saygısı arasında yakın bir ilişki vardır. Bu araştırma kapsamında görüşülen emektar çalışanların tespitleri benzerdir. İşletmeleriyle gurur duyduklarını, bu işletmelerde çalışmanın kendilerini işletme içinde ve dışında değerli ve saygın kıldığını ifade etmektedirler. Bu saygınlıkta işletmeler kadar bu işletmelerin sahibi olan patronların da rolü vardır. Patronların etrafta tanınan, sevilen ve sayılan insanlar olmaları, emektar çalışanların da bu saygınlıktan pay almalarını sağlamaktadır. Onların “*adamı*” ya da “*sağ kolu*” olarak saygı gördüğünü gözlemleyen çalışan, işletmeye ve patronuna daha çok bağlanmakta, işletmeyi daha çok sahiplenmekte ve öz-kimliğinin bir parçası olarak görmektedir: “*...Bir saygınlığım var burada ve burası sayesinde dışarıda. Şehirde itibar olarak da... Şirketin şehirdeki itibarından dolayı sen de bir çalışan olarak... Birçok kapının sana açılması şirketin bize verdiği çevreden, maneviyattan, değerlerden... Bir adamın ünvanı olacak mesela gazeteye bir demeç verecek, bilmem ne derneğinin başkanı. İşte bu olmadan nasıl demeç veremiyor o adam, bizim de işte arkamızda (patronunun ismini veriyor) ismi var...*” (işl. no.5). Emektar çalışanların işletmenin ve ailenin *adamı* olmaktan kaynaklanan kişisel saygınlığa sahip olması olması sahiplenme duygusunu da beslemektedir. Bu alt temaya işaret eden diğer ifadeler aşağıda verilmiştir¹⁷:

¹⁷ Saygınlık alt temasıyla ilgili diğer tüm alıntılar, Ek 3’te yer almaktadır.

“...Bir gurur kaynağı dışarıda. Kesinlikle, o tartışmasız. Hem avantaj hem gurur, prestij kaynağı. Alanya içinde de söylenen bir şey bu. ...'in yanında ... (kendi adını veriyor) var derler, bilirler. Hanımım bile bana teşekkür etti. Bir müşterisi, otelci, şey demiş, hanım benim için orada çalışıyor deyince (işletmenin ismini veriyor), ...'in sağ kolu olan senin eşin mi demiş. Ben tanımıyorum mesela adamı. Piyasada tanınıyoruz yani ... (patron) sağ olsun.” (işl. no.7).

“...Gurur duyulacak bir şey burada çalışmak. ... (patron) sayılan, sevilen bir insan. Ben de onun adamı, personeli olarak değer görüyorum tabi ki. Bilinen de bir işletme...” (işl. no.13).

“...Şimdi ..., ... (patronlar) sonuçta büyük bir grubun sahipleri. Tanışık oldukları insanlar, yüksek mevkideki insanlar... Ben dışarıda ...'in elemanıym deyince hani farklı bir yola girebilir, bana tavırları bile değişir. Çevresel olarak çok insanlarla tanıştırdılar, çok kaliteli insanlarla tanıştırdılar, bu konuda artıya geçiriyor yani bizi.” (işl. no.9).

“...Çok büyük avantajı oldu ...'in çalışanı olmanın. Buraya geldim, burada bir güven ortamı oluştu, kendi iş yerimi açtığımda. İnsanlar bana daha çabuk güvendi. O zamanlarda da, bir yere gittiğin zaman, işte ...'daki ... (kendi adını veriyor) dedikleri zaman bir ilave saygı gösteriyordu insanlar. Onun itibarını gördük yani, fazlasıyla gördük...” (işl. no.12).

3.6.3. Aile Üyeleri ve Vekilharçların Algılamalarına Göre Vekilharçlık İlişkisinin Boyutları

3.6.3.1. Uzun Dönemlik

Vekilharçlık ilişkisi, kısa vadeli çıkarların gözetildiği vekâlet ilişkisinin tersine uzun vadeli bir ilişkidir (Davis vd., 1997). Bu araştırmada, ilişkinin uzun dönemli olmasının emektar çalışan ile patron ve ailesini birbirine yakınlaştırdığı gözlemlenmiştir. Taraflarla yapılan görüşmeler, ilişkinin yoğunluğunu arttıran *tanışıklığın süresi* ve *aileden gibi görülmek* alt temalarına işaret etmiştir. Aşağıda bu alt temalar, tarafların doğrudan ifadeleriyle ele alınmıştır.

3.6.3.1.1. Tanışıklığın Süresi

Vekilharçlık ilişkisinin iki tarafını temsil eden emektar çalışanlar ile işletmenin yönetimindeki aile üyeleri arasındaki tanışıklığın yıllar öncesine dayanması, araştırma verisini oldukça zenginleştirmiştir. Daha önce belirtildiği üzere araştırmacı, vekilharçlık ilişkisinin uzun vadeli özelliklerine uygun olarak, görüşeceği emektar çalışanlarda en az iki kuşaktır işletmede çalışıyor olmak koşulunu aramıştır. Bazı emektar çalışanların henüz çocuk yaşta işletmede çalışmaya başladığı görülmektedir: “...Abi ben 40 yıldır burada çalışıyorum. 80’de başladık. İlkokulu çıktım, başladım... 18 ay askerliğim hariç 40 yıldır buradayım. Tarla komşusuyduk abimgillerle... Bizim yerimiz küçük, yeterli değil, ben de burada çalışmaya

başladım kâhya olarak...” (işl. no.6). Bazı örneklerde, taraflar arasındaki tanışıklığın emektar çalışanın işe başlama tarihinden de öncesine dayandığı görülmüştür. Ortak bir tanıdığın, hemşerinin ya da akrabanın önermesi ya da kefil olmasıyla emektar çalışanın işe alınması sık rastlanan bir durumdur: “...Dedem daha gençken, 25 yaşındayken herhalde öyle bir şey olması lazım... Emanet vermişler ... Abi’yi dedemin yanına. Emanet derken... Senin yanında çıraklık olsun gibi. Eti senin kemiği benim gibi...” (işl. no.1, 3. kuşak aile üyesi). Bazı işletmelerde ise emektar çalışanın babası ya da abisinin de patronun ya da ailesinin bir çalışanı olması emektar çalışanın işe başlamasına vesile olmuştur: “...1996’nın yazında başladım, 2018’e kadar. 2018’in yazına kadar. Arada bir 18 ay askerlik var. 16 yaşında başladım. Benim babam da çalışıyordu orada. 23 sene çalıştı babam benim. 12 sene abim çalıştı, oradan bir yakınlık olduğu için... Abim de çalışıyordu o arada. Benim gibi bir elemana ihtiyaç oldu, başladık yani işte çocukken. Çocukken diyebilirsiniz...” (işl. no.12). Yönetici aile üyeleri ile emektar çalışanların arasındaki tanışıklığın süresine işaret eden diğer ifadeler Tablo 3.5’te sunulmuştur:

Tablo 3.5 Tanışıklığın Süresi Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar (Aile Üyeleri)	Örnek Alıntılar (Emektar Çalışanlar)
Tanışıklığın Süresi	“... benim yanıma çocukken komi olarak... Ben resepsiyonda resepsiyon beklerken o da yanımda sağı solu temizlerdi, çöpleri beraber toplardık... O zamandan bu zamana bizimle...” (işl. No.1, 2. kuşak aile üyesi). “...Normalde işte yanımızda... Ailesi okutmamış. Bahçe komşusunun çocuğu. Aldık. Babasına dedik ki bizle kalabilir mi? Tamam dedi. O zamandan beri işte bizim yanımızda...” (işl. no.6, 2. kuşak aile üyesi) “...Ben kendimi bildim bileli bizimle birlikte çalışıyor... 30 yıldır güvenimizi sarsacak hiçbir şey olmadı. Yoksa sürmesi imkânsız...” (işl. no.2, 2. kuşak aile üyesi). “...Akrabalık yok aramızda ama bildiğimiz bir insan... Alanya ... tarafında ... köyünden. ...’in anasını babasını sülalesini hepsini tanırım... Üniversiteye giderdi, yazın bizim yanımızda çalıştı... Sonra kendini açık öğretime aktardı devamlı çalışmaya başladık. Herhalde 23-24 yıl oluyor...” (işl. no.5, 1. kuşak aile üyesi). “...’in eniştesi bizde çalışıyordu daha önce, kız kardeşinin eşi. ...’i o getirdi bana... Bir baktım, kara kuru bir adam. Ya bundan otel müdürü olmaz gibi, burası otel işletmesi ama falan filan dedik... Hatır da var tabi. Hadi bir başlatalım dedik...” (işl. no.8, 1. kuşak aile üyesi). “...90 yılında oteli açtığımızda başladı... Bey’in eşi Alanyalı’ydı, bizim uzaktan akrabamız. Onun vasıtasıyla ... Bey’i	“...Otelin eski müdürü rahmetli, 1986 Isparta’da memleketimde tanıştım. 86’ının sonunda Alanya’ya getirdi beni... 87’den beri de 33 yıldır buradayım... Ben buraya başladığımda ... Bey (patron) öğrenciydi zaten, yanlış değilsem ortaokula falan gidiyordu. Çocukluğunu biliyorum yani (gülüyor). Yani bizim için de onları tanımak güvence, onların da bizi tanınması bir güvence.” (işl. no.10, e.ç¹⁸, 1). “...Biz Alanyalıyız. Babam benim çatı ustası. Uzun yıllar da firmanın çatılarını yaptı, o villalarda falan şirketin bütün tesislerinin. Babam demiş ki işte benim askerden yeni gelen bir oğlum var, ... Bey’e demiş, büyük patrona. Gelsin demiş bir konuşalım... Böylece başladık. Vesilemiz o oldu...” (işl. no.9). “...Bu işletmenin bir alt sokağında bir apart otel daha vardı. O da ... Bey’in kardeşinin işlettiği bir oteldi... Benim eniştem de onun abisiyle çalışıyordu... O vesileyle başladık... 25 yıldır buradayız... Biz de Alanyalıyız...” (işl. no.8). “... Abi (patron) ile beni buluşturan benim abimdi. Abim, ... Abi’nin muz bahçesine bakıyordu o zamanlar. Ben ... Bey’i tanımadan ... Bey benim ailemi tanırdı. 23 yıl oldu... (işl. no.5). “...Bizim patronun bahçeleri var. Benim babam onun bahçesinde çalışıyordu. Ben 12-13 yaşındayken babam beni götürürdü yanında oraya. Çalışmaya götürürdü. Çalışırken bizim ... Bey, patron beni gördü. Dedi ben seni restorana

¹⁸ e.ç. metin boyunca emektar çalışanın kısaltması olarak kullanılacaktır.

muhassebe elemanı olarak aldık... Yılların getirdiği bir şey var... Onu çok iyi tanıdığımı düşünüyorum..." (işl. no.7, 1. kuşak aile üyesi). "...Babası bizim çatı ustasıydı. İnşaatı yapıyordu. Babasının söylemesiyle yani, bizim bir oğlan var burada çalışsın demesiyle... Ailesini tanıyorsun, biliyorsun, burada yaşıyor. Babası yıllarca işimizde çalışmış..." (işl. no.9, 1. kuşak aile üyesi). "...Amcama galiba babası tarafından yönlendirilmiş. Tanıdık gibi. Alanyalı zaten kendisi. Amcamla tanışır babası çünkü çatı ustası. İnşaat çatısı yapıyor... Amcam oradan inşaat yaparken babasıyla tanışmıştır, ondan sonra o da demiştir hani benim oğlana bir iş gibi..." (işl. no.9, 2. kuşak aile üyesi). "...En eski çalışanımız bizim... 87'den beri... Dükkân komşumuzdu..." (işl. no.11, 1. kuşak aile üyesi). "...Çok önceden beri çalışıyordu bizde... Ben daha küçüktüm... 15 yaşında falan başladı, o da küçüktü. Abisi bizdeydi, bizimkiler oradan tanıyordu. Babası da bizde 15 yıl çalıştı, vefat etti..." (işl. no.12, 2. kuşak aile üyesi). "...O zamanlar tabi tek başımıza çalışıyoruz dükkânda... Önceki iş yerinden memnun değilmiş, patron vefasız çıkmış... Onun bir arkadaşı vardı Ankaralı, abi dedi böyle iyi bir arkadaş var sana tavsiye ederim. Geldi görüştük, başladı... Ben dükkânı açtım, bir sene sonra benim yanıma girdi... Beraber başladık bu yola..." (işl. no.13, 1. kuşak aile üyesi).	alayım. O sayede başladık devam ediyoruz 30 yıldır..." (işl. no.4). "...11-12 yaşında başladım. Buralarda büyüdük, babasını falan da bilirim (şirketin şimdiki yöneticisini kastediyor, 2. kuşak) o zamandan, aramızda çok yaş farkı yok... Dediler şuraya eleman lazım. Geldim, sabah saat 4. ... Ağa (paron) geldi, genç, uzun boylu, bağı açık... Beni çağırdı, nerelisin sen dedi. Alanyalı'yım dedim. Nereden? ...'dan. Kimlerden dedi falan... Çalış oğlum, dedi..." (işl. no.1). "...Daha önce burada abim çalışıyordu. O emekli oldu. İlle bana gel dedi, biz de geldik. 22 sene oluyor... Yok daha önceden tanıştık zaten. Babaları falan tanıyor yani. Ben babasını abisini tanıyordum önceden... Hatır için ille şey ettiler..." (işl. no.2). "...Askerden sonra başladım... 20 yıl oldu oldu aşağı yukarı... Bir arkadaşın... Yani tanıdık vasıtasıyla oldu... Bizi tavsiye eden kişiyi tanıyorlardı, onun şeyiyle... Alanyalı'yım zaten... Bilirdik..." (işl. no.6). "...1990 yılının 15 Haziran'ında başladım... 31. sezonumu yaşıyorum şu an... Buraya gelme sebebim de eşim oldu. Böyle böyle bir iş var düşünür müsün dedi. Eşim Alanyalı, tanıyorlarmış. O zaman daha bekarlık, olabilir dedik geldik..." (işl. no.7). "... Abi'yi (patronu) tanıyordum. Ben farklı bir yerde çalışıyordum. Dükkânlarımız tam karşı karşıyaydı, öyle bir tanışıklığımız vardı. Bir dükkân komşuluğumuz vardı... Öyle tanıştık, gidip gelmeye, konuşmaya başladık... Arkadaş olduk. 87 veya 88 olması lazım bilmiyorum da. Başladık... O yıldan beri de buradayım..." (işl. no.11). "...20 yıla yakın buradayım. İlk çalışanlardan biriyim... 40'a yaklaştı yaşı, ömrümün yarısı burada geçti (gülüyor). Burada, ... Abi'nin yanında büyüdük..." (işl. no.13, e.ç. 2). "...28-29 yıldır. Başlangıçtan beri buradayım... İlk ben vardım tek çalışan olarak ... Bey'in yanında. En başından beri, bu işletmenin tarihini biliyorum denilebilir..." (işl. no.13, e.ç. 1). "...93'te başladım, 27-28 yıldır buradayım... Konya ...'den geldim... Ben annemin babamın yanında ... Abi'nin (patronun) yanında durduğum kadar durmadım..." (işl. no.14).
--	---

3.6.3.1.2. Aileden gibi Görülmek

İşletmenin yönetimindeki aile üyeleri ve emektar çalışanlarla gerçekleştirilen görüşmeler, zaman içerisinde emektar çalışanların ailenin bir parçası ya da uzantısı gibi görüldüğüne işaret etmektedir. Alanyazına bakıldığında aile işletmelerini vekilharçlık ilişkileri için uygun bir bağlam olarak değerlendiren Eddleston vd. (2012) ve Miller vd. (2008), aile işletmelerinde çalışanlara gerektiğinde vazgeçilebilecek bir kaynak gibi değil, ailenin bir

parçası gibi davranıldığına dikkat çekmektedirler. Bu araştırmada da emektar çalışanların patron ve ailesi ile oldukça güçlü ve yakın bir ilişki içinde olduğu söylenebilir. Bu ilişki yalnızca iş yeri sınırlarında değil, dışarıda da sürmektedir: “...Aileden biri gibiyim yani, bunu onlar da söylerler... Ailenin hani küçük bir... Genç olur ya hani, oraya git buraya git... Hani şu bağlamda. Küçük buzağı olur ya oyum yani (gülüyor). Her yerde bir şeyim var, ayağım var. Misal araçların bakımları olur, kaza yaparlar... O konularda da yetişmeye çalışırım. Elimden geleni yapmaya çalışırım sonuçta...” (işl. no.9). Aile üyeleri sıklıkla emektar çalışanın kendileri için bir “evlat gibi”, “abi gibi” ya da “amca gibi” olduğunu ifade etmektedir: “...Aileden biri gibi o... Ben mesela küçüklüğümünden beri bildiğim alıştığım için, ... Abi diyorum kendisine... Abimiz gibi...” (işl. no.9, 2. kuşak aile üyesi). Emektar çalışanlar da patron ve diğer aile üyeleri tarafından ailenin bir parçası olarak görüldüklerini düşünmektedirler. Birçok emektar çalışan, patronu ile olan ilişkisini “patron-çalışan ilişkisi gibi değil, abi-kardeş ilişkisi gibi” olduğunu ifade etmiştir: “...Ya biz patron-işçi veya patron-eleman şeyinden farklı bir şeyimiz var. Abi-kardeş gibiyiz. Yani ben onu bir patron olarak görmem, o da beni bir işçi olarak görmez. Her zaman da söyler abim zaten (patronu kastediyor), sen der, bizim kardeşimizsin der. Yani bu kadar zaman içerisinde iş kardeşliğe dönmüş oluyor...” (işl. no.11). Emektar çalışanların ailenin genç kuşağının çocukluklarını bilmesi, onların büyümelerine şahit olmaları ve aileye işletme dışında da emek vermeleri nedeniyle aile tarafından “aileden biri gibi” görülmektedirler: “...Benim, abimin çocukluğunu, hepsini bilir. Burada bize bisiklet sürmeyi öğreten adamdır... Babam bizi ona emanet ederdi... Ailenin uzantısı gibi... Düğünlerde, seyranlarda, ne varsa en başta o çeker...” (işl. no.1, 3. kuşak aile üyesi). Araştırma kapsamında görüşülen aile üyeleri ve emektar çalışanların *aileden gibi görülmek* alt temasını oluşturan ifadeleri tablo 3.6’da sunulmuştur.

Tablo 3.6 Aileden gibi Görülmek Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar (Aile Üyeleri)	Örnek Alıntılar (Emektar Çalışanlar)
Aileden Görülmek	gibi “...Onu nasıl çocuğun gibi görmeyeceksin ki? Kendi çocuğun yatmış, kafayı çekmiş, rüzgâr mı esti yağmur mu yağdı haberi yok. Ama o çocuk takip ediyor.” (işl. no.1, 2. kuşak aile üyesi). “...Bazı aileye özgü kelimeler var onları bile anlıyorlar artık...” (işl. no.2, 2. kuşak aile üyesi). “...Kendi elimizde büyüttük bir defa. Çocukluğunu biliyoruz...” (işl. no. 6, 2. kuşak aile üyesi). “...Artık aileden biri gibi oldu... Çocuğunun besleyemediği tavşanı bile dükkânda besleriz...” (işl. no.3, 2. kuşak aile üyesi).	“...Biz onların evlatları gibiyiz artık. Ben de kendimi öyle biliyorum, görüyorum...” (işl. no.9). “...’un babası (patron) benim arkadaşım... Her şeyi, her şeyi konuşuruz... .. elimde büyüdü benim. Abisi elimde büyüdü... Ben bunlarla beraber bisiklete binerdim...” (işl. no.1). “...Bir abi der, bir abi daha çıkar ağzından. Abi öyle mi, abi böyle mi diye...Şimdi bütün aileyle... Yani mesela oğlu var, kızı var. İkisi de ... Amca der bana. Hanımı zaten ... Abi der. Aileden biri gibi yani... Onlar benden bir şey sakınmaz, ben onlardan bir şey sakınmam. Onlarla da (diğer aile üyeleri)

	“...Biz onunla abi-kardeş gibiyiz. Gibisi fazladır hatta. Akrabalık yok aramızda ama...” (işl. no.5, 1. kuşak aile üyesi). “...Yani tam bir aile şirketi gerçekten, aile işletmesi... Ailenin bir bireyi oldu o da... Eşim de çok sever onu...” (işl. no.8, 1. kuşak aile üyesi). “...Volkan’la amca yeğen gibiler. Amca gibi davranır o da...” (işl. no.7, 1. kuşak aile üyesi). “...Aileden genelde ben oluyorum burada... Ama ... Amca da aileden sayılır yani. İşte bir yarı-öz amcam var, onu pek tanımam ben, ... Abi’nin babası olan. Ama ... Amca benim asıl amcam-dayım gibidir yani...” (işl. no.7, 2. kuşak aile üyesi). “...Ailenin hepsini tanır... Ailenin bir parçası gibi görülebilir...” (işl. no.9, 1. kuşak aile üyesi). “...Yani şöyle, benim oğluma bir sözüm var. Sen benim oğlunsun. Ama bu arkadaşlara (eski çalışanlara) saygısızlığı kabul edemem... Vay efendime söyleyeyim, ona tepeden bakmak, onu hakir görmek... Onlara yani kişisel bir saygısızlığı kesinlikle kabul etmem. Kendi çocuklarımda da kardeşlerimde de.” (işl. no.11, 1. kuşak aile üyesi). “...Aileden gibi olmuş artık... Her şeyimizi bilir... Bayramlarda gelir babamın amcamın elini öper... Bizden ayrıldı dükkân açtı, biz hep gittik hayırlı olsun...” (işl. no.12, 2. kuşak aile üyesi). “...Ailelerini de tanırım, yüzde 90. Senede bir aileleriyle bir iftar yemeği programı yaparız dediğim gibi. Eşler çocuklar beraber. Açıkçası samimi davranıyoruz. Uzaklaştırıcı değil, toparlayıcı. Neticede onları bir aile gibi görüyoruz...” (işl. no.13, 1. kuşak aile üyesi). “...Bizim onu abi gibi sevdiğimizi bilirdi. O da bizi belki oğlu gibi severdi... Küçükken bizim buradaki eğlencemiz mobilete binmekti. Mobiletine bindirirdi bizi. Pompaların önünde fotoğrafımız var. Mobiletine binmişiz abimle. Tur attırırdı bize. Yani eğlendirirdi...” (işl. no.14, 3. kuşak aile üyesi).	aynı aile gibi olduk. Hepsi abi der, amca der.” (işl. no.2). “...Bizim aramızda bir abi-kardeş gibi bir ilişki var. Patron-eleman değil de abi kardeş gibi...” (işl. no.4). “...Şey de yok zaten, hani bir patron-eleman... Sağ olsunlar... Ben buraya geldiğim zaman ... (patronun oğlu) ortaokula gidiyordu. Küçük. Yine diğerleri var... Yani abi-kardeş gibi. Yine biz... ’in babası var, üç biraderler. Onlarla da aynı şekilde. Öbürleri, ...’in kardeşleri daha küçüktü. Şimdi üniversiteli oldular. Onların abileri gibi veya kardeş gibi olduğumuz için...” (işl. no.6, e.ç. 1). “... ben buradayken daha yoktu. ... ha keza yoktu (2. kuşak aile üyesi). Doğumlarını bilirim. ... Abi’nin annesi babasıyla aramız çok iyiydi. ... amca, ... Bey’in babası çok iyiydi, muhabbetimiz, dostluklarımız vardı... Böyle aile ortamı gibi oluştu... İster istemez kendimi aileden hissediyorum. Kendiliğinden oluşan bir şey. Benim aileden olayım gibi bir çabam olmadı da ama olayların akışı buraya getirdi...” (işl. no.7). “...Patronla abi-kardeş ilişkimiz vardır... Bire birde abi derim... O benim bir büyüğüm, bir abim... İki çocuğu var Allah başışlasın. Onların doğumundan bu yaşına kadar bilirim. Onlar da bana abi derler. Hiç şeyleri yoktur, böyle tepeden bakma gibi...” (işl. no.8). “... (Patronun) annesiyle, babasıyla, hanımıyla hepsiyle tanışırız yani. Bayramda seyranda gittik geldik, ne bileyim işte düğünde bayramda... Yakınlık var yani. Bir aile ortamı oluyor. Kesinlikle. Mesela, buraya hayırlı olsun patronun annesi de geldi, babası da geldi. En küçüğünden en büyüğüne kadar hepsi geldi. Hepsi de hediyeleriyle geldi. Bir çıkıp gezmeye başladıkları zaman ya ...’un dükkânına da bir uğrayalım, bakalım ne yapıyor diye... Bu şeyi var yani, kopukluk yok çok şükür Allah’a...” (işl. no.12). “...Aileden biri gibiyim... Onlar bizi sever, biz onları severiz... Rahmetli bir hanımı vardı onu çok severdik mesela... Oğlu burada, onunla devamlı oyun oynarız. O beni kovalar, ben onu, çocuk gibi. Ben geldiğimde o zaten ilkokul ikiye mi üçe mi ne gidiyordu, şimdi üniversiteyi bitirdi. Büyümesini izledik, okula ben götürüp getirirdim. Babam gibi abim gibi bir şey oldu ... Bey bana...” (işl. no.13 e.ç. 2). “...Tanırım ailesini. İş dışında bayramlarda seyranlarda görüşürüz. Çocukları tanırım, eşini tanırım. İlk eşi vardı, Allah rahmet eylesin çok iyi bir insandır. Rahmetle anarız. Aile olarak da iç içe sayılırız. Az
--	--	---

		değil 28 sene, bir insanın üçte bir ömrü, aileden gibi oluyorsun...” (ışl. no.13 e.ç. 1). “... Abi benim babam oldu... Annem babam oldular... Onlar da beni ama işçi gibi tuttu ama oğlu gibi tuttu... ..., ... da (yeni kuşak aile üyeleri) bana hala abi derler... Kendi çocuklarım gibi inanın...” (ışl. no. 14). “...Biz birbirimizi abi kardeş gördük. Allah razı olsun onlar beni kardeşi yerine gördü, ben onları abim yerine gördüm... Çocukları bizim kucagımızda büyüdü...” (ışl. no.6, e.ç. 2).
--	--	---

3.6.3.2. Paternalizm

Bilindiği üzere paternalizm, özellikle çoğulcu ve hiyerarşik kültüre sahip ülkelerde yönetici-çalışan ilişkilerini şekillendiren önemli bir kültür boyutudur (Aycan vd., 2000; Mustafa ve Lines, 2012). Birinci bölümde de belirtildiği üzere, paternalizm ile şekillenen yönetici-çalışan ilişkilerinde yönetici, çalışanları için adeta bir baba rolünü üstlenerek, otokrat ancak destekleyici, koruyucu-kollayıcı ve şefkatli bir yönetim sergiler. Çalışanlar ise yöneticiye itaat, bağlılık ve sadakatlerini sunar ve onun otoritesini gönüllü olarak kabul eder (Aycan vd., 2000). Güç mesafesi üzerine inşa edilen bu ilişkide, çoğunlukla çalışanın sadakati performansından daha değerli adledilmektedir (Aycan vd., 2013: 977). Alanyazına bakıldığında paternalizmin “çıkarcı” ve “iyi niyetli” olmak üzere iki tipi olduğu görülmektedir (Kim, 1994’ten akt. Aycan, 2001: 6). Çıkarcı paternalizmde, çalışanın üretkenliğini arttırmak ana hedefken, iyi niyetli paternalizmde çalışanın iyiliği ve refahı ön plandadır. Türkiye bağlamında da yoğun olarak gözlemlenen paternalizm, bu çalışmada da patron ve ailesi ile emektar çalışanlar arasındaki ilişkiyi betimleyen bir ana tema olarak kendini göstermiştir. Emehtar çalışanların patronları için sıklıkla sarf ettikleri “babam gibi, abim gibi” benzetmesi, bu ilişkilerin paternalistik doğasını araştırmacıya sürekli hatırlatmıştır. Planlı bir inşa süreciyle değil, yıllar içinde doğal olarak oluştuğu gözlemlenen bu ilişkilerin “çıkarcı” değil, “iyi niyetli” paternalizme daha yakın olduğu söylenebilir. Elbette bu ilişkilerin bağlama özgü doğası da göz ardı edilmemelidir. Özellikle patron ile emektar çalışan arasındaki ilişkinin, patronun diğer çalışanlarıyla kurduğu ilişkiden daha derin olması, ilişkinin bir unsuru olan paternalizmi de bu ilişkiye özgü bir derinliğe sahip kılmaktadır. Eğer patron baba ise emektar çalışanın sevilen, kayırılan bir evlat olduğunu söylemek mümkündür. Emehtar çalışanların ve yönetici aile üyelerinin ifadeleri incelendiğinde, bu ifadelerin *paternalizm* ana temasına işaret eden üç alt tema altında toplandığı görülmüştür: *Güç mesafesi*, *hamilik* ve *sadakati*.

3.6.3.2.1. Güç Mesafesi

Vekâlet ilişkilerinin önemli bir belirleyicisi olan *güç mesafesi*, bu araştırmada da yönetici aile üyeleri ile emektar çalışanlar arasındaki ilişkiyi belirleyen bir alt tema olarak kendini göstermiştir. Daha önce belirtildiği üzere, ilk kez Hofstede (1980) tarafından ortaya konulan ve gücün eşitsiz dağılımına gösterilen rızayı ifade eden güç mesafesi, paternalistik ilişkilerin de bir öncülü olarak kabul edilmektedir (Öner, 2012). Bu araştırmada, patron ve ailesi ile emektar çalışan arasındaki ilişkinin, tarafların tüm yakınlığına ve sevgisine rağmen, belirgin bir hiyerarşi içerdiği gözlemlenmiştir. Taraflar her ne kadar bu hiyerarşiye doğrudan vurgu yapmasalar da gerekliliği konusunda uzlaşmış görünmektedir. Patron ve ailesi için emektar çalışandan doğrudan talep etmedikleri “*saygı ve hürmet*”in kendiliğinden gösterilmesi, emektar çalışanı değerli kılan unsurlardan birisidir. Yakınlığın suiistimal edilmesi ihtimali, doğrudan dillendirilmeyen bir mesafeyi gerekli kılmaktadır. Bir yönetici aile üyesi bu durumu şöyle ifade etmektedir: “...*O nerede nasıl duracağını bilir. O kadar yakınlık göstermeme rağmen onu koruyor... Belirli bir şey korunur... Yerini bilir; ...'a (yeni kuşak aile üyesi) karşı da bana karşı da... Fazla samimiyetin de zararları olabilir...*” (işl. no.7, 1. kuşak aile üyesi). Emehtar çalışanların bu konudaki görüşlerinin de patronlarıyla benzer olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışanlara göre patron ve ailesi, her ne kadar çok alçakgönüllü insanlar olsalar, “*hiç patron gibi olmasalar*” da “*belirli bir çizginin korunması*” gereklidir. Patronla aralarındaki yakınlığa rağmen emektar çalışanlar konumlarına uygun davranmaya, “*yerlerini bilmeye*” dikkat etmektedir: “...*Gittiğim zaman, geldikleri zaman da önümü iliklerim, hoş geldiniz, güle güle... Saygıyı eksik etmem. Bu tamamen ikili ilişkiyle alakalı bir şey...*” (işl. no.12). Araştırmaya katılan çoğu emektar çalışanın “*aile gibi*” olduklarını ifade ettikleri patronları ve aileleriyle iş dışında görüşme şansı bulamaması da güç mesafesinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bir emektar çalışan, “*iş dışında da görüşür müsünüz?*” sorusuna şöyle yanıt vermiştir: “...*Yok. İş dışında daha bir gelip gitmemiz yok (biraz kırgın). Arada sırada ... (patronun eşi) bir gelir eve, yengesiyle görüşür. O da bir senede veya iki senede bir...*” (işl. no.2). Anlaşılacağı üzere, yönetici aile üyeleri ve emektar çalışanlarla gerçekleştirilen görüşmeler, koyu otokratik bir ilişkiye işaret etmese de tarafların üzerinde uzlaştığı “*bir sınırın korunması*” durumunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda *taraflar arasındaki hiyerarşinin karşılıklı olarak muhafaza edilmesi* olarak tanımlanan *güç mesafesi* alt teması, Tablo 3.7’deki katılımcı ifadeleri ile temellendirilmiştir:

Tablo 3.7 Güç Mesafesi Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar (Aile Üyeleri)	Örnek Alıntılar (Emektar Çalışanlar)
Güç Mesafesi	“...(Emektarın) saygısı, hürmeti önemli...” (işl. no.1, 2. kuşak aile üyesi). “...’la iş dışında görüşmem. Anca cumartesi pazar bir ihtiyacım olursa, pikniğe gittik bir şey unuttuk, ararım getirir. Ama bir arkadaşlık, dostluk yoktur öyle oturup sohbet etmem...” (işl. no.9, 1. kuşak aile üyesi). “...Çok yakınımdır ama farkında olmadan koyduğum bir mesafe var... 20 küsur yıl oldu, şuradan on defa çıkıp gireyim, otururken on defasında da ayağa kalkar... Haddini bilen bir insan...” (işl. no.8, 1. kuşak aile üyesi). “...(İş dışında) eve gelip gitmede ise bir çizgiyi koruyoruz...” (işl. no.3, 2. kuşak aile üyesi). “...Orada yetkisi vardır ama asıl sorumlu, küçük kardeşim. O bir şey derse, ... (emektar çalışan) yanlış olduğunu bilse de onu uygular. Sözümüzden çıkmaz pek...” (işl. no.6, 2. kuşak aile üyesi). “...Dedem onu gerçekten severdi... Ama kızınca da inanılmaz delirip inanılmaz fevri hareketler yapardı, zarar verirdi... ... Abi’ye (emektar çalışan) istemeden de olsa sakatlık verdi...” (işl. no.1, 3. kuşak aile üyesi). “... Amca (emektar çalışan) babama ... Abi der ama siz diye hitap eder mesela... Altan alır... Babam sinirlidir, fevri davranışları vardır...” (işl. no.7, 2. kuşak aile üyesi). “...Bazen amcamın kızdığı, azarladığı da oluyor tabi, yani sinirlendiği, şey yaptığı... Amcam sever ama öyle çok yüz göz olmaz yani...” (işl. no.9, 2. kuşak aile üyesi). “...Fazla yakınlık suiistimal edilebiliyor artık. Maalesef. Bu en yakınlarımız da olsa... Bir çizgi koymak gerekiyor. Bunu illaki otoriter bir şekilde, yazılı ya da sözlü kurallar ile kurmak gerekmez. Ama bazen bir oturup kalkış, bir düzen, ama en önemlisi disiplin... Yani fazla iç içelik... Bir sınır noktası var...” (işl. no.10, 2. kuşak aile üyesi). “...Amcama daha çok bağlı çalışıyordu. Ama hepimizle de yakındı, düzgündü. Aileden kimseye saygıda kusur ettiğini görmedim, o konuda dikkatlidir, şimdi kendi iş yeri olmasına rağmen, hala bile...” (işl. no.12, 2. kuşak aile üyesi). “...İster istemez bir mesafe oluyor. Patron çalışan mesafesi elbette oluyor...”	“...Ben hala, bak 50 yaşına geldim, 35 senedir buradayım... ... Bey’le (patron) çok samimiyiz... Ama iş yerinde asla... O patron... Sınırlar bellidir...” (işl. no.1). “...Disiplin vardır, olmazsa olmaz zaten... Şöyle... Yeri gelir bize bağırır, şey yaparlar... Ha zorumuza gitmez. Sinirlidir, yani suçluyuzdur. O yüzden bağırır, diye düşünüyoruz... ... abimiz, patron, 200 gramlık zincirle döverdi de... Ama bir nazımız, derdimiz olsa çeker de...” (işl. no.6 e.ç. 1). “...Yine de tabi bir çizgi var, yerimi bilirim. O çizgi aşıldığı zaman zaten bu uzun süre çalışma olmaz...” (işl. no.8). “...Yakınız tabi ama fazla yılışıklık olmaması lazım... Ben de neticede bir işçiyim... Patronla şey olsam çıkıp burada oturmam lazım (patronun odasında). O yüzden... Ben de bir işçiyim...” (işl. no.11). “...İş dışında pek sık göremiyorum... Çok yoğun çalışıyor... Bayramda seyranda ya da buralara gelirse görüşürüz...” (işl. no.4). “...Sadece iş yerinde görüşüyoruz. Yakınızdır ama belli bir çizgi vardır...” (işl. no.3). “... Çok yakın oluyorsun ister istemez tabi ama ben mesela ... Abi’nin masasında alkol almam... Kendisi al derse... Ben hiç sormadım. Alkol almam. Bir telefon görüşmesi olursa özel, ben yanında durmam...” (işl. no.7). “...Patronla olan o bir sınır var... İşte ben bugüne kadar ... Bey’e hiçbir zaman ... abi veya ... vs. ona benzer başka bir cümle kurmadım. ... Bey’le de aynı şekilde. Onlar da bize aynı şekilde tabi. Ne kadar yakın olursak olalım... O bir... Artık nasıl diyelim... Mesafe koyarak, o kurumsal yapıyı tutuyoruz.” (işl. no.10, e.ç. 2).

	<i>Ama ben genelde bir patron havasında olmuyorum. Bir arkadaş gibi oluyorum. Ama tabi onlar da bardağı taşırmıyorlar, bana karşı bir saygıları var, ben de onu bekliyorum. Ama onlara karşı paldır küldür bir davranışta bulunmuyorum. Bir de bu arkadaşlar sen bir şey dediğin zaman saygılı bir şekilde “Tamam abi!” gibi bir tavırdaki olduğun zaman, lafı ikiletmediğin zaman... Bu insanı kendine bağlıyor...” (işl. no.13, 1. kuşak aile üyesi).</i>	
--	--	--

3.6.3.2.2. Hamilik

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler, patron ve ailesinin emektar çalışanlara ve ailelerine maddi ve manevi olarak sahip çıktığına, destek olduğuna ve onları koruyup kolladığına işaret etmektedir. Araştırmacı tarafından hamilik olarak adlandırılan bu durum, paternalizmin önemli bir unsurudur. Daha önce belirtildiği üzere, paternalistik bir ilişkide patron, tıpkı bir ebeveyn gibi çalışanlarına ilgi gösterir, onların iş yerindeki ve dışarıdaki hayatlarına müdahale eder ve onları destekler (Aycan, 2001). Bu araştırmada da patron ve ailesi ile emektar çalışan arasındaki paternalistik ilişkinin, patronun emektar çalışana gösterdiği maddi ve manevi cömertlik ile güçlendiği gözlemlenmiştir. Patron, bir sıkıntısı olduğunda emektar çalışanı maddi olarak desteklemekte, çocuklarını okutmakta, düğününde, cenazesinde ya da ailesinden birisi hastalandığında yanında olmaktadır. Manevi olarak da ona “abilik” ya da “babalık” yapmakta, gerektiğinde onun için “kız istemeye” gitmektedir: “...Onun evindeki çoluk çocuğu da bağlar beni, kendi yaşantısı da bağlar beni. Ona o kadar müdahale ederim. O çocuğa sen güvenmişsin, yanına almışsın, o kadar sene yanında... Evlenmesinde çoluğunda çocuğunda her şeyinde alakadar olacaksın. Evleneceği zaman gidip düğününü yapacaksın! Düğününü yapan, hanımını aliveren biziz. İstemeye biz gittik...” (işl. no.1, 2. kuşak aile üyesi). Patronun bu sahiplenici tavrı, emektar çalışan tarafından takdir görmekte, bir ihtiyacı, sıkıntısı olduğunda patronunun “arkasında duracağını” bilen emektar çalışan, kendisini güvende hissetmektedir: “...Hep benim arkamda durdu. Yeri geldi paraya sıkıldım, bana aylığımdan hariç paralar verdi. Allah bin kere razı olsun... Şimdi ben memlekete gitsem, ... Abi ben sıkıldım desem ...’ya ya da ...’a söylesem (patronun oğullarından bahsediyor), şu kadar sıkınlığım var desem bana hemen yardımcı olur...” (işl. no.14). Bazı örneklerde bu sahiplenici tavır o kadar güçlü biçimde kendini gösterir ki patron ve ailesi emektar çalışan için gerçek birer ebeveyne dönüşür: “...Kız kaçırma olayım da oldu. Askerden gelince evlenme çağı geldi. Kızı istedik o taraf vermeyince kaçırdık. Allah razı olsun abimgil yardım etti sonra. Sahip çıktılar. Kız da gönüllü olunca. Arkamda durdular...” (işl. no.6).

Araştırmaya katılan yönetici aile üyeleri ile emektar çalışanların *hamilik* alt temasına işaret eden diğer ifadelerine Tablo 3.8’de yer verilmiştir:

Tablo 3.8 Hamilik Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar (Aile Üyeleri)	Örnek Alıntılar (Emektar Çalışanlar)
Hamilik	“...Şimdi oğlu büyüdü evlendi hatta geçen hafta... Burada ... Bank’ta çalışıyor... Çocuklarını elimizden geldiğince okuttuk...” (işl. no.6, 3. kuşak aile üyesi). “...Destek oluruz... Mesela kredi kullanacakmış araba alacakmış, kendine kredi çıkmamış, biz ona şirketten kredi kullandık araba aldık...” (işl. no.9, 1. kuşak aile üyesi). “...Düğününü falan amcam yaptı yani...” (işl. no.9, 2. kuşak aile üyesi). “...Bütün ailesini biz de biliriz, ne oldu ne bittiğini... Abi’ye de söyledim, senin çocuklar gelsin burada yetişsin, onları da ben yetiştireyim dedim. Hatta büyük oğlanı getirdi, ben de söyledim, dedim sen de burada başlayacaksın dedim... O da onun gibi, böyle atik, çevik... Aslında önemli bir bağ yani, ben de ona sahip çıkarım yani...” (işl. no.1, 3. kuşak aile üyesi). “...Babası yok. Biz evlendirdik zaten, yardımcı olduk...” (işl. no.6, 2. kuşak aile üyesi). “...Onların düğününü derneğini de ben yaparım... E tamam belli bir ücret politikamız vardır ama hastalık, düğün, ölüm... Bu gibi durumlarda paranın hesabı yoktur...” (işl. no.11, 1. kuşak aile üyesi). “...(Babamın) ağabeylik, babalık gerektiği kadar yaptığını düşünüyorum... ben 7 yıldır burada değildim, çok fazla içli dışlı değildim ama babam, annem ilgilenirler... Yazın ekonomik sıkıntıları vardı, onlarla ilgili bilimiz var, bir şeyler yapmaya çalıştık...” (işl. no.3, 2. kuşak aile üyesi). “...Bir sıkıntısı olursa her zaman gelebilir... Elimden geleni de yaparım...” (işl. no.7, 1. kuşak aile üyesi). “...Ben ...’in de tüm çalışanlarımın da iş dışındaki yaşamlarıyla da çok ilgilenirim... Destek olmam gerekir, böyle bir yapım var... Yapabileceğim ne olursa mutlaka elimden geleni yaparım...” (işl. no.8, 1. kuşak aile üyesi). “...Darda kalırsa, bir ihtiyacı olursa elbette yardımcı oluruz...” (işl. no.12, 2. kuşak aile üyesi).	“...Bir sıkıntım olduğunda... Hani benim de cenazem oluyor, düğünüm oluyor yani. Arkamda durmaları çok beni sevindiriyor yani. Herhangi bir şeyde, hani ne derler... Misal ilk... Eşimden önce bir kız arkadaşım vardı. İsteme dönemi sıkıntılı geçti. Mikail Bey hemen dedi ki vermiyorlarsa ben gideyim dedi yani...” (işl. no.9). “...Dedeleri bir araba bir ev sözü verdi bana... Rahmetli olmadan bir gün önce (hasta yatağının başında ona refakatçilik yaparken), senin evi aldım mı oğlum dedi. Yok dedim. Bir ev bir de araba, sana onu alalım oğlum dedi. Onların da (oğullarının) bize bir abilik yapmaları gerekir. Bekliyorsun...” (işl. no.1). “...Bir gün başım sıkışsa da bana destek olurlar. O güvencem var. Desem ki böyle böyle, benim bir sıkıntım var, hayır diyeceklerini tahmin etmiyorum. Mümkün değil, koşar gelir yardımcı olurlar gibi geliyor bana...” (işl. no.2). “...Zor bir durumda olsam ... Abi arkamda olur tabi...” (işl. no.3). “...O benim için bir abi, bir baba, patronum, her şey... Bir dara düşsem her zaman yanımda olur eminim...” (işl. no.4). “...Her durumda bana sahip çıkar... Allah korusun tabi, dünyanın bin bir türlü hali var...” (işl. no.5). “...Bir ihtiyacım olduğunda... Tabi, öyle bir şey oldu, yanımda da oldular... Bir sıkışıklık bir şeyler olduğu zaman, bir ihtiyaç olduğu zaman yanımdadılar...” (işl. no.6, e.ç. 1). “...Bir sıkıntım olursa ... Bey’le konuşuyorum, çözmeye çalışıyoruz... Zaman zaman maddi destek de almışım, sağ olsun. Yardım etmiştir...” (işl. no.7). “...Kesinlikle çok güvenirim. Yani her konuda, işle alakası yok. Çünkü bizim yani benim, düğünümü yapmıştır, çocuklarımı okutmuştur. Ne diyeyim, amca veyahut da dede pozisyonu, hangisiyse, çocuklarım onu gördükleri zaman koşarak gelirler...” (işl. no.8). “...Bir ihtiyacımız, sorunumuz olduğunda her zaman arkamızda olur... Zincirin bir halkasını çıkarıp atmaz abim. O halkayı yerinde tutmak için her zaman elinden geleni yapar... Biz nasıl halkaların devamıysak, başında da ... Abim var. Toparlayıcı odur. Mutlaka kimin cenazesi, düğünü varsa herkese yardımcı olur...” (işl. No.11).

	“...Zaten elemanım başarılıysa n'apıyoruz, işte ev alacakmış destek verelim, araba alacakmış destek verelim, düğün yapacakmış destek verelim gibi... Bir devletin yapmadığını, hamdolsun biz yapıyoruz. Mesela ...'a sıfır araba alıverdim altına. Mesela Ankara'da... Geçen... İşte 29 yıl olmuş başlayalı... Dedim ki ... bunca yıldır bizimle, bizim bir şeyler yapmamız lazım... Dedik ki, iki tane oğlu yetişiyor, bir daire de biz alıverelim. Yeğenimin gözü doldu, valla alalım dayı dedi ya, çok iyi olur, iyi düşünmüşsün. Kendisine söylemeden alalım dedim ben, sürpriz olsun. Arabayı da öyle yapmıştık zaten...” (işl. no.13, 1. kuşak aile üyesi). “...Bir sıkıntısı olsa yardımcı da oluruz kesinlikle. O konuda hiç tereddüdümüz olmaz yani. Elimizden geldiği kadar yardım ederiz. ...'ın çocukları okurken de yardımcı olduk. Ailevi de olsa her türlü sıkıntısında arkasındayız yani. Beni ilgilendirmez demedim hiçbir zaman. ... da ... da (yeni kuşak aile üyeleri), hepimiz illaki yardımcı oluyoruz. Maddi manevi her konuda. O da ihtiyaç duyarsa bize elimizden geleni yapıyoruz.” (işl. no.14, 2. kuşak aile üyesi).	“...Ben bir ihtiyacım olduğunda söylemezsem o bana kızar...” (işl. no.12). “...Onun sayesinde şimdi bir tane ev aldım mesela. Çok yardımcı oldu. Araba aldım, araba için de yardımcı oldu sağ olsun.... Evlendiğimde de yardımcı oldu. O kadar malzeme aldım şey aldım, sağ olsun her şeye yardımcı oldu. Mesela ... Abi (diğer emektar çalışan). Onun hiç arabası yoktu, araba sürmesini bilmezdi. ... Bey kendi arabasını verirdi, ben ... Abi'ye araba sürmesini öğrettim. Verirdi anahtarı gidin ... abinle kullanın öğrensiz derdi, biz istemedik. Hatta sonra hediye olarak sıfır araba aldı ona... Sağ olsun, hep yanımızda. Daha geçen söyledi, maddi manevi ne istegin olursa ben senin yanındayım diye...” (işl. no.13, e.ç. 2). “... Bey kesinlikle arkamda durur, durdu da. Her şekilde duracağına eminim yani. Maddi, manevi her şekilde. Bedeli ne olursa olsun duracağına eminim.... Evimi aldı, arabamı aldı, daha ne olsun?” (işl. no.13, e.ç. 1).
--	--	--

3.6.3.2.3. Sadakat

Yönetici aile üyeleri ile emektar çalışanlar arasındaki paternalistik ilişkiye işaret eden bir diğer alt tema, emektar çalışanın patrona ve ailesine karşı duyduğu sadakattir. Bu sadakat, tarafların ifadelerinden yola çıkılarak *emektar çalışanın aileye ve işletmeye karşı içten, zor şartların yıpratmadığı bir bağlılık duyması; onların yanında yer alması, onları ve çıkarlarını her durumda koruması, onlara ihanet etmemesi* şeklinde tanımlanmıştır. Sadakat, alanyazında sıklıkla bağlılık ve etik olgularıyla birlikte ele alınan, bilişsel ve duygusal açıklayıcıları olan, kapsamlı ve tanımlanması zor bir olgudur (Fielder, 1992). Özetle, bir özneye karşı hissedilen yoğun bağlılığı ve bu bağlılığın altını dolduran gönüllü davranışların toplamını ifade eden bu olgunun odağı bir insan, grup, örgüt, işletme, amaç ya da düşünce olabilir (Haughey, 1993; Coughlan, 2005). Gilbert (2001) bu yoğun bağlılığı *adanmışlık (devotion)* kavramıyla açıklamaktadır. Bu araştırmada, gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen gözlem notları ve katılımcı ifadeleri, emektar çalışanların sadakatinin işletmeden ziyade patron ve ailesine olduğuna işaret etmektedir. Bu durum, Chen vd. (2002)'nin doğu toplumlarında *yöneticiye sadakatin (loyalty to supervisor)*, işletmeye sadakatten daha ön planda olduğu tespitiyle

uyumludur. Yazarlara göre bu toplumlarda sosyal normların da etkisiyle çalışanlar, üstlerine minnetlerini sadakatleriyle gösterirler. Haughey (1993: 5) de sadakatin *karşılıklık* (*reciprocity*) içeren bir olgu olduğuna dikkat çekmiştir. Sadakatinin odağından bir geri dönüş alamayan ya da destekleyici bir yaklaşım göremeyen bireyin sadakati kırılabilir. Bu araştırmada da emektar çalışanların sadakatinin, paternalizmin de doğasına uygun olarak patronun ve ailesinin olumlu yaklaşımlarının ve *hamiliklerinin* bir karşılığı olduğu söylenebilir. Elbette bu sadakatin bağlama özgü bir doğası ve yoğunluğu olduğu belirtilmelidir. Araştırmaya katılan bir yönetici aile üyesi bu yoğun sadakati şöyle tarif etmektedir: “...Sadakati onu değerli kılan... Ben iddia ediyorum, öl desem niye öleceğim diye sormaz... Ama o da biliyor ki o ölürse, çocukları benim evlatlarım yerine geçer. O da bunu çok iyi bilir...” (işl. no.8, 1. kuşak aile üyesi). Bu ifadede tarif edilen, belki de abartılı olarak nitelendirilebilecek güçlü sadakat, emektar çalışanların ifadelerinde de kendisini göstermektedir: “...Ağam... Canımı istesin canımı veririm...” (işl. no.4). Patronuna ihanet etmeyen, onun “her zaman emrinde” olan emektar çalışanın sadakati o denli güçlüdür ki bu uğurda çalışma arkadaşları bile ikinci planda tutulabilir: “...Bana karşı çok sadıktır... Bazen diğer çalışanlar kıdem, ihbar tazminatı isterler... Bey (emektar çalışan) benim tarafımda tavır alır, onu ben sakinleştiririm hatta. Adam tabi ki hakkını isteyecek, sinirlenme gibi. Yatıştırıyorum yani onu. O da zaman zaman sinirleniyor (gülüyor)...” (işl. no.7, 1. kuşak aile üyesi). Anlaşılabileceği üzere emektar çalışan patronun ve ailesinin çıkarlarını hem içten hem de dıştan tehditlere karşı koruma çabasıdadır ve bu güçlü sadakat, emektar çalışanı “değerli” kılmaktadır. Araştırmaya katılan yönetici aile üyelerinin ve emektar çalışanların *sadakat* alt temasını oluşturan diğer ifadeleri Tablo 3.9’da sunulmuştur.

Tablo 3.9 Sadakat Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar (Aile Üyeleri)	Örnek Alıntılar (Emektar Çalışanlar)
Sadakat	“...Dedem yüzünden sakat kalmasına rağmen o hala da burada mesela. Çünkü o onun sağ kolu, onu bırakamazdı yani...” (işl. no.1, 3. kuşak aile üyesi). “...Onu değerli kılan, sadakati... İşine bağlı, sadık bir insan... Sadakati babama yani daha çok. Öyle olması gerekiyor zaten. Yadırgadığım, kışkırdığım bir şey değil...” (işl. no.7, 2. kuşak aile üyesi). “...Bizim çıkarlarımızı her zaman korudu, gözetti dışarıya karşı...” (işl. no.3, 2. kuşak aile üyesi). “...Sadakat kolay bulunmuyor... Mesela işle ilgili bir sıkıntı varsa, şöyle şöyle sıkıntılar var diye bilgilendirirler... Ya da içeride elemanın birisi farklı bir	“...Neler neler... Buna rağmen ben satmadım ağamı... Polisler bastı. Ne oldu bilmiyoruz dedim, haberim yok dedim...” (işl. no.1). “...Pek aldığımı düşünmüyorum (emeğinin karşılığını). Bu kadardır da buradayım. Buna rağmen pek aldığımı da zannetmiyorum... Bu şeye çalışılmaz aslında 22 sene de seslenmiyorum işte, vefa, sadakat...” (işl. no.2). “...Saygı sevgi sonsuzdur... Ne ihtiyacı olsa gider yaparım. O bir şey dediği zaman bizim onu yapmama gibi bir şeyimiz yok. Bunu isteyerek yaparız. Yapabileceğimiz her işi onun için yaparız. Emrindeyiz diyelim...” (işl. no.8).

	davranışta bulunuyor, abi bilgin olsun böyle böyle bir durumlar var, belki senin kulağına gelmemiştir falan diye bire bir diyaloglarımız oluyor. Olması da lazım zaten. Mesela zamanında bir çalışanımız vardı, ben olmazsam bu dükkân çalışmaz dermiş. Her şey benden sorulur gibi havaya girmiş. Bizim de ...'dı herhalde geldi dedi abi senin arkandan böyle konuşuluyor..." (işl. no.13, 3. kuşak aile üyesi). "...Bunlar hem sadakatleri hem aldıkları sorumluluk, o anlamda yüksek arkadaşlar. Uzun yıllardır beraberiz..." (işl. no.10, 2. kuşak aile üyesi). "...Ayrıldı kendi dükkanını açtı, hala bile iyiliğimizi ister, bizi iyi anlatır etrafa..." (işl. no.12, 2. kuşak aile üyesi). "...Bizim için sadık bir insan. Silah dahi çeksen bana sormadan bir yere imza atmaz..." (işl. no.5, 1. kuşak aile üyesi). "...Şirketteki gözümüz kulağımız diyebilirim. Gözlemleri olur gelir uyarır, şu insan şurada şu işleri yapıyor... Bir kere diğer aile üyeleriyle ilgili bir bizi uyardı... Ben sana söyleyeyim ne yaparsan yap gibi... Bunu söylediğimizde çok kızdılar, adamı işten attılar. Bunun üzerine babam bu adam benimle çalışacak, siz ne yapıyorsunuz dedi... Senin şirketinde olmazsa benim şirketimde olacak... ben güveniyorum dedi... zaten uyarıları da haklı çıktı, onlar da anladılar..." (işl. no.2, 2. kuşak aile üyesi). "...Personel arasında konuşulan muhabbetleri de bana aktarma gibi bir durumu var. Personel neyden mutlu, neyden mutsuz, ne yapıyor... İçeriden bilgi veriyor, gelişmelerle ilgili uyarıyor..." (işl. no.14, 3. kuşak aile üyesi).	"...İsmail Abi nedeniyle dediğim gibi... İnsanlar sonuçta geçinebilmek için çalışıyor. Ama karşınızdaki insanı önemseyince. Ha bakarsın, bu adam artık paranı veremediği zaman başka yere gidersin ama... Daha çok para olarak değil de kişisel olarak baktığım için... Çünkü vefa diye bir şey var... Zor zamanları da bir şekilde aşmaya çalıştık. (Şirketin zor zamanlarında neden ayrılmadığı ile ilgili)" (işl. no.3). "...Bana bir teklif geldi. ... diye bir otel var. Mersinli bir yatırımcı. Ben hemen ... Bey'e anlattım... Onlara da dedim ki ... Bey'i bırakıp bir yere bu saatten sonra gitmem..." (işl. no.7). "...Beni bu kadar yıl oraya bağlayan... Sadakat... Bir ahde vefa durumu var..." (işl. no.12). "...Şansım oldu ama geçmedim başka yere. Ortaklık teklifi dahi oldu. Misli para veren oldu. Ama ben ... Bey'i para için değişmedim, değişmem. Benim için o kadar değerli bir insan yani..." (işl. no.13, e.ç. 1). "... Bey'in sevgisi... Kıramayacağım, ne dese yapacağım bir insan. Babam gibi, abim gibi görüyorum... Daha iki ay önce bir mobilyacı yeni dükkân açtı, orada ne alıyorsan en az iki katını vereceğim sana dedi. Yok dedim ben, o kadar yılımı vermişim ... Bey'i de bırakamam, sadakat diye bir şey var. Beni alamadı ama elemanım gitti (gülüyor). Buradan yine birini kopardı..." (işl. no. 13, e.ç. 2). "...Adam patronu zorda bırakmak için seni yanına çekmeye çalışıyor... İşletme zor durumda da olsa, maaşlar ödenmese de... İnsan ailesini bırakıp gitmez. Elimizden gelen ne varsa sonuna kadar... Kaleyi teslim etmeyiz yani (gülüyor)..." (işl. no.11). "...İşletmede bir aksaklık, uyanıklık görünce hemen patrona söylerim... Bunu kimse yapmaz... Hiçbir eleman işverene bunu yapmaz..." (işl. no.14).
--	---	---

3.6.3.3. Karşılıklılık

Bilindiği üzere vekilharçlık ilişkisinin karşılıklı güven ve olumlu davranışlar ekseninde şekillendiği, alanyazında farklı araştırmacılar tarafından vurgulanmıştır (Davis vd., 1997; Pearson ve Marler, 2010). Bu araştırmada da emektar çalışanlar ile patron ve ailesi arasında gelişen ilişkinin karşılıklı olumlu duygu ve davranışlarla beslendiği gözlemlenmiştir. Aslına bakılırsa verilerin işaret ettiği temaların tümüne yayılan bir karşılıklılık durumu göze çarpmaktadır. İlişkinin taraflarının ifadelerine kulak verildiğinde, emektar çalışanları tanımlayan güven, sadakat, bağlılık, özdeşleşme ya da sahiplenme gibi olguların, patronun ve

aile üyelerinin emektar çalışanı ve ailesini sevmesi, koruması ve maddi ve manevi olarak desteklemesi ile karşılık bulduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan, tarafları ilişkiyi sürdürme konusunda motive eden bu karşılıklılık, önceden üzerinde anlaşılan hesabı kitabı yapılan, kuralları ya da yaptırımları olan bir karşılıklılık değildir. Uzun zaman içerisinde, doğal olarak gelişen bir durumdur. Taraflar, yaptıkları iyiliğin karşılığını talep etmese de geçmiş deneyimleri iyiliklerinin karşılıksız kalmayacağını onlara hatırlatmaktadır. Bu durum alanyazındaki *genel karşılıklılık (general reciprocity)* kavramıyla ilişkilendirilebilir. Genel karşılıklılık, bireyin karşısındakine kısa vadede bir karşılık beklemeden ancak ilerleyen zamanlarda bir biçimde karşılığını alacağını bilerek iyilik yapmasını ifade etmektedir (Adler ve Kwon, 2002: 25). Emehtar çalışanların ve yönetici aile üyelerinin ifadeleri incelendiğinde, ilişkinin geneline yayılan karşılıklılık durumunun zaman zaman çok net biçimde sözcüklere döküldüğü görülmüştür. Bu ifadeler, *karşılıklı destek* ve *karşılıklı anlayış* alt temalarını oluşturmuştur.

3.6.3.3.1. Karşılıklı Destek

Yapılan görüşmelerde hem işletmenin yönetimindeki aile üyelerinin hem de emektar çalışanların ifadeleri, *tarafların karşılıklı olarak, işle ilgili olan ya da olmayan konularda, önceden üzerinde uzlaşmış şart veya yaptırımlara bağlı olmadan, birbirlerine maddi ve manevi olarak destek verdiklerini* ifade eden *karşılıklı destek* temasını oluşturmuştur. Emehtar çalışan sadakati, gayreti ve fedakarlığıyla patronuna destek olmakta, bu anlamda diğer çalışanlardan farklılaşmaktadır. Bunun karşılığında patron, emektar çalışanları herhangi bir çalışandan ayırmakta, onlara özel maddi ve manevi destekler sunmaktadır. Bir yönetici aile üyesi, bu durumu şöyle açıklamaktadır: “...Profesyonellikte adam vazifesini yapar, diğerlerine ben karışmam der. Onu diyecek olan da vardır... Ama o zaman bana para lazım zor durumdayım dediklerinde bekle aybaşını maaşını alırsın derim ben de. Demiyoruz yani. Ya da araba alacağım abi kartını versen de çeksem diyor, tamam diyorsun. Alıyor götürüyor, taksit yaptırıyor, beş altı ay sonra veriyor. Her şey karşılıklı. İlişkiler karşılıklıdır. Tek taraflı ilişki hiçbir zaman görülmez. Almadan vermek Allah’a mahsus. Allahu Teala’dan başkasına muhakkak vereceksin ki alacaksın...” (işl. no.6, 2. kuşak aile üyesi). Emehtar çalışanlar ise hem patronları tarafından verilen desteği takdir etmekte, kendilerini kimi zaman “*borçlu hissetmekte*” hem de bu durumun karşılıklı olduğunu göz ardı etmemektedir: “...Tabi bu zamana kadar gelmemizin şeyi karşılıklı. Bizim ona verdiğimiz güvence, onun bize verdiği, sağladığı imkanlar... Bizim emeğimiz varsa da onun emeği daha fazla...” (işl. no.8). Emehtar çalışanların ve yönetici aile üyelerinin karşılıklı destek alt temasına işaret eden diğer ifadeleri, Tablo 3.10’da sunulmuştur:

Tablo 3.10 Karşılıklı Destek Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar (Aile Üyeleri)	Örnek Alıntılar (Emektar Çalışanlar)
Karşılıklı Destek	“...Biz gerçek anlamda bir aile şirketiyiz... Mesela bahsettiğim şu iki arkadaş... Birbirimizi bırakmayız... Yani en azından ben yaşadığım sürece onları bırakmam... Pandemi nereye kadar gidecek belli değil... Ama onların tam maaşını ödüyorum...” (işl. no.8, 1. kuşak aile üyesi). “...Gece yağmur yağıyor, tavandan su akıyor geliyor. Boru patlamış gelip yapıyor!.. Böyle bir şey var mı?.. Ama biz aile şirketiyiz dedik ya! Aileyiz! Aile olmanın olayı ne? İşte bu destek! Kimsenin de ona (emektar çalışana) yan gözle bakmaya hakkı yok, müdürün dahi yok!” (işl. no.1, 2. kuşak aile üyesi). “...Talebin (müşteri talebi) yüksek olduğu dönemlerde fedakarlıklar yapıyorlar. Yaptırabiliyoruz. Ben eminim gece üçte bu eski çalışanlarımı arasam işin başına dikebilirim. Talebin düşük olduğu dönemlerde de onların taleplerini biz karşılıyoruz...” (işl. no.11, 1. kuşak aile üyesi). “...Kendisi bizimle bu kadar uzun süre çalıştığı için otel kapansa da kışın da bırakmıyoruz onu mesela... Mesela kışın çalışıyor ama ne yapıyor burada, gece bekliyor. Bir iş yapmıyor ama onu da çıkarmıyoruz...” (işl. no.1, 3. kuşak aile üyesi). “...Hani biz sadakat gösterip onların haklarına, hukuklarına ve devamlılıklarına bu kadar yatırım yaparken... Maliyeti de var bunun çünkü, bazen kayıpları da var... Ama diğer taraftan da onlardan bir sadakat beklentimiz var. O beklentiyi karşılamak durumundalar, karşılıyorlar da...” (işl. no.10, 2. kuşak aile üyesi). “...Destek olacağımız bir yer olursa oluruz, o da bize destek olacağı bir yer olursa olur yani ondan hiç şüphem yok. Karşılıklı bu iş.” (işl. no.12, 2. kuşak aile üyesi). “...Bir tabir vardır ya, at biniciye göre kişner. Biz de tabi... Sen iyi olursan çalışanın da iyi oluyor. Biz ona değer verdiğimiz için, hakkını verdiğimiz için, ona iyi davrandığımız için o da iyi oluyor. Tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır derler ya. Biz de sağ olsun, gereken tüm ihtiyaçlarını giderdik. Kolay değil... Çocuğunun kalbinde delik çıktı, bir yıl ben hep destek verdim. E tabi maaşla çalışan adam nasıl o kadar doktor	“...Karşılıklı tabi. Zor zamanlarda destek olagele bu günlere geldik...” (işl. no.6, e.ç. 2). “...Sonuna kadar alıyorum (maddi manevi emeğinin karşılığını)... Patron için canımı veririm dedim ya. Her zaman yanımızda o da sağ olsun...” (işl. no.4). “...Mutlaka, yaptığımız her işin, fedakarlığın bir karşılığı, şeyi vardır. Bu da sevgi çerçevesinde, aile içerisinde eriyip gidiyor...” (işl. no.11). “...Desteklerini hiç esirgemezler. Abiliklerini gösterirler yani... İnsan borçlandığını da hissediyor bazen. Bazı konularda dediğim gibi, hastalıkta sağlıkta... Maddi olarak da manevi olarak da borçlandığını hissediyorsun. Vicdan sonuçta... Düşünüyorsun bu kadar emek verdim, onların da üzerimde emeği çok... Bu ilişki de öyle bir anda yıkılmaz...” (işl. no.9). “...Mesela bir lastik bir yerde 100 TL, onlarda 102 TL ise onlardan alırım lastiği. Aynı şekilde onlar da bana karşı ama. Mesela bir borcum varsa, onlar da kaç para diye bakmazlar, sormazlar. Karşılıklı. Sıkıntı yok.” (işl. no.12). “...Karşılıklı birbirimize iyiyizdir yani... Mesela yazın iş hafif olur bizde, tabiri caizse yatıyoruz. İş olmuyor, makine çalışmıyor ama maaş da alıyoruz. Ben o zaman hak ettiğimi düşünmüyorum mesela. Söylüyorum da bazen, Abi biz çalışmıyoruz, iş yok ama maaş alıyoruz diye. Sağ olsun. Karşılıklı bir anlayış var. Yoğun oldu muydu da fabrikadan çıkmam.” (işl. no.13, e.ç.2). “...Paraya ihtiyacımız olsa ekstradan, hemen halleder, verir yani... Başka yerde olsan anca yarım maaş avans alabilirsin... Şimdi bunlar karşılıklı ama karşıldakinin de verdiği var yani. Maddi manevi yanımızda olur yani. (işl. no.8).

	<i>masrafının altından kalkacak...” (işl. no.13, 1. kuşak).</i>	
--	---	--

3.6.3.3.2. Karşılıklı Anlayış

Araştırmaya katılan yönetici aile üyeleri ve emektar çalışanlar, aralarındaki yıllara yayılan güçlü ilişkide, her ilişkide olduğu gibi zaman zaman sorunlar, anlaşmazlıklar yaşandığını belirtmiştir. Tarafların ifadelerine göre *“kardeş kardeşle bile takışırken”*, bazı sorunların yaşanması oldukça doğaldır. Bu sorunlar karşılıklı anlayış ve hoşgörü ile kolaylıkla aşılabilen sorunlardır ki ilişkinin uzun yıllar devam edebilmesinin temelinde de bu vardır. Yönetici aile üyeleri emektar çalışanın zaman zaman yaptığı hataların ve ihmallerin, bu çalışana duyulan güven ve sevgi sayesinde ve daha önce sergilediği özveri göze alınarak *“idare edilebildiği”*ne işaret etmişlerdir: *“...Önceden bekardı, düzenli bir hayatı yoktu, özürlü bir kardeşine bakmak zorundaydı, öyle sıkıntıları vardı. İşe gelmediği çok uzun zamanlar oldu, o bizi nasıl daha sonra tolere ettiyse (iflas döneminde) biz de onu o zaman tolere ettik... geçiş dönemiymi...”* (işl. no.3, 2. kuşak aile üyesi). Bazı örneklerde emektar çalışana gösterilen anlayışın, emektar çalışanın önceki kuşak aile üyeleriyle kurduğu yakın ilişki sayesinde olduğu anlaşılmaktadır. İşletmenin yönetimini devralan yeni kuşak, emektar çalışanı dedesinin ya da babasının bir *“emaneti”*, *“yadigarı”* olarak görmekte ve ona bu sebeple de yoğun bir hoşgörü gösterebilmektedir. Emektar çalışanlara göre bu karşılıklı anlayışlı olma durumu, hem anlaşmazlıkların ve sorunların hızlı çözülmesini sağlamakta hem de taraflar arasındaki iletişimi ılımlı ve güçlü kılmaktadır. Patronun emektar çalışanla iletişiminde *“keskin”* olmaması, hatalar karşısında yapıcı tavırlar takınması, bu karşılıklı anlayışın ürünüdür: *“...Şimdi bu iş karşılıklı olur... Yani ben ne kadar iyiysen patron o kadar iyi, patron ne kadar iyiye ben o kadar iyiyim. Karşılıklı. Onun bize yaklaşımı... Anlayışlıdır, keskin değildir... Bize hiç kırıcı bir tavrı olmadı... Biz de onu severiz, sayarız...”* (işl. no.8). Veri ve gözlemlerin ışığında *tarafların karşılıklı olarak birbirlerinin taleplerini, hatalarını ve eksikliklerini anlayışla karşılaması* şeklinde tanımlanan karşılıklı anlayış alt temasına işaret eden katılımcı ifadeleri Tablo 3.11’de sunulmuştur:

Tablo 3.11 Karşılıklı Anlayış Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar (Aile Üyeleri)	Örnek Alıntılar (Emektar Çalışanlar)
Karşılıklı Anlayış	<i>“...Bazen sabah iki saat geç gelir veya 2 saat erken çıkar, bir şey demezsin. Dürüst çalışıyor ya. Bilirsin. 2 saat geç gelse ne olur... Senin karşındaki adama saygın olacak ki o da sana saygı duyacak. Sonuç bu...” (işl. no.1, 2. kuşak aile üyesi).</i>	<i>“...Yeri gelir izin kullanılmaması gerekiyorsa izin kullanmayız. Çalışılması gerekiyorsa çalışırız. Ama aynı şekilde bizim de bir ihtiyacımız, şu şekilde dediğimiz zaman aynı şekil de onlar da karşılığında anlayış gösteriyorlar...” (işl. No.6, e.ç.1).</i>

	“...Bizimki bir aşk ilişkisi gibi... Amcamla tartıştı, babamla tartıştı, otelden uzaklaştı hep başka yerlerdeki işlerimize geçti... Uzaklaşınca kafası rahatlıyor... Sonra biz geri çağırıyoruz, hoş görüyoruz, kendisi de özlüyor geliyor... Sürgün diyorum ben... Ama ailede sevilen bir isim, ne atabiliyoruz ne satabiliyoruz (gülüyor)... Dedemin bize emaneti...” (işl. no.1, 3. kuşak aile üyesi). “...Yakınız biz, resmi değiliz, aynı sofrada yemek yeriz... hiyerarşik bir durum yok ... Karşındaki insana insan olarak baktığın zaman... Abi kardeş ilişkisiyle gider bu iş... Tam resmi çalışırsan n'olur? Adam sabah 8'de gelir, akşam da şu saatte gideceğim ben der, gider. Ama sen 12'de kapatıyorsun, 1'de kapatıyorsun... Adam anlayış göstermese, bu işin avukatları türemiş... Sonu tazminat...” (işl. no.6, 2. kuşak aile üyesi). “...Bazen amcamın kızdığı da oluyor tabi, yani sinirlendiği, şey yaptığı... Ya da yanlış yaptığı, unuttuğu şeyler. Bazen çok unutuyor, bir sürü işi olduğu için. Ama onu da bozuntuya vermez, yapmış gibi (gülüyor). Ben biliyorum onun yapısını, aslında unutuyor ama oradan çıkınca hemen hallediyor. Unutuyor ama hemen ilgili kişiyi arıyor, hallettim abi diyor hemen (gülüyor) ama ben onu biliyorum. Suratından anlıyorum artık (gülüyor) Bunlar hiç sıkıntı olmuyor tabi artık aramızda... O da bozulmuyor...” (işl. no.9, 2. kuşak aile üyesi). “...Yani bizim birbirimize nazımız geçer...” (işl. no.11, 1. kuşak aile üyesi). “...O fedakârca çalışıyor, emek veriyor, bizi de seviyor, sayıyor... Biz de biraz yavaşlığını, müşteriye gülümsememesini idare ediyoruz... Kendisi emekliliğine kadar beni idare edin dedi... Elimden geleni yapıyorum ama benden gülmemi istemeyin diyordu ya (gülüyor)... Gülemin diyordu inatla istesek de. Her şeyi iste benden gülmemi isteme... İdare ettik... O babamın bana bir yadigarı gibi çünkü...” (işl. no.14, 3. kuşak aile üyesi).	“...İki taraflı bu... Bu 20 küsur yıllık dönemde elbette sıkıntılı dönemler de yaşadık. Ama bu sıkıntılar evde olmuyor mu sanki, çekip gidiyor muyuz, hayır! Sıkıntıda da biz idare ederiz...” (işl. no.9). “...Sorunlar olur, sorunlar çözülür... Biz birbirimizi biliriz... Kardeş kardeşle bile takışıyor...” (işl. no.1). “...22 senedir ben ...'ın ağzından... Abi sen şöylesin demedi bana hiç. Ben de ona demedim. Bir abi der, bir abi daha çıkar ağzından. Abi öyle olsun der geçer... Tamam der geçerim ben de. 22 senedir ne ben ona bir şey dedim ne o bana bir şey dedi...” (işl. no.2). “...Sen iyi olduğun müddetçe herkes iyi. Allah razı olsun çok iyi kazandığımız günler de oldu, kaybettiğimiz günler de oldu. Kaybettiğimiz zaman da bu ne biçim iştir seninle yolları ayıracağız demediler. 22 yıldır tartıştığımız ya bir ya ikidir...” (işl. no.5). “...Bunca yıl ne onun bana kötü bir sözü oldu, ne de ben ona karşı geldim. Karşılıklı bir anlayış bu. O benim işime çok karışmadı, yetki verdi, çatışma da olmadı... İzin sıkıntım da hiç olmadı, acil işim çıksa anlayış gösterir... O iyi bir patron, ben de iyi bir işçiyim... Karşılıklı yani bu.” (işl. no.13, e.ç. 1). “...Bu işler karşılıklı. İşte bunca yıl oldu patronla hiçbir sorunumuz olmadı... Gerçekten bir ailede olmayan bir iletişim var bizim aramızda... Tekrar etmediği sürece, bir hataysa hatadır, unutmuş olabilir gözüyle bakılır...” (işl. no.11).
--	---	---

3.6.4. İlişkinin Tanıklarının Yorumları

Daha önce belirtildiği üzere, yönetici aile üyeleri ile emektar çalışanlar arasındaki ilişkiye ve ilişkinin yer aldığı bağlama dair daha kapsamlı ve derinlemesine bir kavrayış elde

etmek adına, ilişkinin doğrudan tarafı olmayıp ilişkiyi gözlemleme imkânı bulmuş 4 kişiye ulaşılmıştır. Üçü farklı işletmelerdeki emektar çalışanların iş arkadaşları, biri ise bir diğer emektar çalışanın oğlu olan bu dört kişinin katkısı sınırlı düzeyde kalsa da veriyi zenginleştirmiş, patron-emektar çalışan ilişkisinin dışarıdan bir gözle değerlendirilmesini sağlamıştır. Tanık katılımcılardan elde edilen, temalara doğrudan girmeyen ancak temaların açıklayıcılığını güçlendirdiği düşünülen bulgular bu bölümde ele alınacaktır.

Emektar çalışanların iş arkadaşı olan tanık katılımcılara patron ve ailesi ile emektar çalışanlar arasındaki ilişki sorulduğunda, tümü bu ilişkiyi olumlu değerlendirmiş, yıllara uzanan, yakın ve güvene dayalı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Bu noktada araştırmacı, tanık katılımcıların ilişkiyi değerlendirirken biraz çekingen davrandığını, ısrarlı sorulara rağmen ilişkiye dair detaylı yorumda bulunmamayı tercih ettiklerini gözlemlemiştir. Araştırmacı bu durumu, tanık katılımcıların kendilerini arkadan konuşuyor gibi hissetmelerine bağlamıştır. Verdikleri cevapların odağını sıklıkla kendilerine, işletmeye ya da patronlarına çevirme eğilimi fark edilmiştir. Yine de tanık katılımcıların ilişkiye dair ifadeleri, veri analizi sonucu ortaya çıkan temaları destekler ve zenginleştirir niteliktedir:

“Onlar gayet iyiler, yani iyi bir ilişkileri var. Patron çok güvenir, her şeyi ... Abi'ye (emektar çalışana) bırakır.” (işl. no.8).

“...Ya kayıttayız da ama karı-koca gibi onlar (gülüyor). Karı koca gibi olmuşlar, yani 30 yıl olunca. Yaşanmışlık oluyor, Serdar Hocam. Ama yine de şey var, bir noktada bir ayrım olabiliyor. Bu ... Bey (emektar çalışan) tarafından da böyle. Sonuçta ... Bey patronumuz, yöneticimiz. Yeri geldiğinde mesafeli, yeri geldiğinde ... Abi noktasındadır. ... Bey'in fikirlerine de önem verir, destekler. Ona çok da güvenir. Şirketin kara kutusu ... Abi (emektar çalışan), ben öyle söylüyorum (gülüyor). Şirketin bütün bilgileri, sırları onda...” (işl. no.7).

“...Ben en uzun çalışanlardan biriyim, ... da (emektar çalışan) öyle. Patronla iyidir onlar, dışarıdaki tapu işlerini falan hallediyor, güvenirler yani.” (işl. no.9).

Tanık çalışanlara göre patronlarının olumlu özellikleri, patron ile emektar çalışanlar arasındaki güçlü ilişkinin çok önemli bir unsurudur. Her üç çalışan da patronlarının çok iyi, mütevazî insanlar olduğunu, çalışanlarıyla hiyerarşik olmayan yakın ilişkiler kurduğunu, onları desteklediğini ifade etmiştir: *“Böyle bir patrona da hatır güdülür yani...” (işl. no.8).* Bu çalışanların farklı işletmelerdeki eski patronlarıyla olan deneyimleri, şimdiki patronları ile ilgili karşılaştırmalı bir değerlendirme yapmalarına da imkân sağlamıştır:

“... Bey çok şahsına münhasır bir insan. Ben kariyerim boyunca kısa ya da uzun, yaklaşık 10-11 farklı tesiste görev yaptım. ... Bey başta çok mütevazı bir kişiliğe sahip. Etrafındaki insanları dinleyen bir yönetici... Bir de ... Bey, belki de aile şirketi olması nedeniyle, çalışanlarıyla arasındaki hiyerarşiyi... Böyle hem patron hem arkadaş hem abi, dost şeklinde yönetiyor. Bana daha ilk görüşmede, ben resmi çalışmaktan, ceketli ilikleyip resmi hitap edilen yönetim tarzını sevmiyorum dedi. O yüzden bize hep hitaben dostum, arkadaşım, şeklinde hitap eder. Sinirli halini bile 10 yıl içinde belki 3-4 kere gördüğüm bir insan. Egolarından arınmış birisi... Çok takdir ediyorum.” (işl. no.7).

“...Kişi olarak da mükemmel bir kişi tanıdığım kadarıyla. Bir abi gibi patronundan çok. Arkadaş, abi gibi görürüm yani. Mesela hiçbir kötü sözünü duymadım... Gerçekten de öyledir yani. Bir sıkıntımız, derdimiz olursa hiç tereddütsüz söyleyebiliriz. Zaten söylemesen kızar. Gerçek diyorum bak (gülüyor). Kişi olarak yani dışarıda birisi de olsa yardım etmeyi sever. Hele ki çalışanlarına. Bir biz değil diğer çalışanların da bir ihtiyacı, sıkıntısı olsa, onları da karşılar yani. Maddi manevi yanımızda olur yani... Sana diyebilirim, Alanya'da gerçekten istisna yani...” (işl. no.8).

“...Patronlarımız her şeyden önce, böyle bildiğimiz patronlar gibi değiller. Daha böyle aile gibi, sevecen. Diyaloglarımız böyle şeydir, samimidir, sıcaktır. Şey yani, ast-üst olayı yok. Büyüklük görmezler kendilerinde... Ben daha önce başka işletmelerde de çalıştığımdan, kati olarak verilir iş. Git, bunu yap gibi. Yapılacak, al malzemeyi şuradan yap! gibi. Buradaysa size daha değer vererek söylenir, hitap ederken de... Zamanın var mı, yapabilir misin gibi. Sertlik yaşamıyoruz... Değer verilmişliği hissetmesen nereye kadar çalışabilirsin? Değer verildiğini hissedecek ki kendinden bir şey katacak işletmeye...” (işl. no.9).

Tanık çalışanların patronlarına dair olduğu gibi işletmelerine ve iş ortamına dair de oldukça olumlu görüşleri olduğu gözlemlenmiştir. Onlara göre bu işletmeler, bir çalışanın uzun süre kalmak isteyeceği, huzurlu, iyi ilişkilerin kurulabildiği yerlerdir. İşletmedeki sıcak ilişkiler ve “aile ortamı” benzetmesi sıklıkla dillendirilmiştir. Çalışanların bu yargılarında yine daha önce farklı işletmelerde yaşadıkları deneyimlerin ve farklı işletmelerdeki çalışma koşullarına dair aldıkları duyumların etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca “ülke ve sektör koşulları belli”dir. Diğer bir deyişle, dışarıda koşulların kötü olması, onların gözünde bulundukları işletmenin değerini daha da arttırmaktadır. Özellikle bulundukları işletmelerde maaşların düzenli ödenmesi, temel hakların verilmesi işletmeyi uzun yıllar çalışılacak bir işletme kılmaktadır:

“... Abi'yle de (emektar çalışanla) sohbet ediyoruz zaman zaman... Buradaki işimiz duygusal bir tatmin sağlıyor. Çalışma ortamındaki huzur. İnsan hep kıyaslama yapar. Bu işletme için olumlu olan şeyleri eski usul bir terazinin bir tarafına koy. Tamam. Diğer kefeye olumsuzları da koy. Şimdi tart. Yüzde 60-70 olumlu taraf ağır basıyorsa tamamdır. Olumsuzları abartmaya gerek yok, baskılamak gerekiyor. Olumsuzluk her yerde var. Hatta evliliklerin, normal arkadaşlıkların bile mutlaka problemleri olur.

Buradaki bulunma nedenim de özetle huzur... Sanırım ... Abi'nin de öyledir... Burada işletme olarak da personele değer verilir, iyi niyet gösterilir. Öyle bir kültür var. Saygı ve değer, başarıyı getiriyor. ... Bey bize nasıl davranıyorsa biz de etrafımıza öyle davranıyoruz. Bu tepeden aşağı bir silsile. Babacan, sevgiyle, aynı ... Bey gibi..." (işl. no.7).

"...Valla biz burada bir arkadaş ortamındayız. Beni de işe ... Abi (emektar çalışan) aldı zaten, önceden de merhabamız vardı. İşçi, eleman ihtiyacı olduğunu söyledi, hadi çalışalım dedi bize. Biz de kırmadık geldik, geliş o geliş (güliyor). Şöyle diyeyim, aynı kendi evim gibi. Bir yadırgama yok... Ya dedim ya tamamen bir arkadaş ve aile ortamı gibi. Gerçekten bir ailede olmayan bir iletişim var bizim aramızda... Daha önce de çalıştığım yerler oldu. Alanyalı olduğum için turizmde çok çalışanları, insanların çalıştığı yerleri de biliyorum. Maaş ödemeleri konusunda sıkıntılar çekildiğini de biliyorum. Ama burada patron kesinlikle çalışanın parasını bir ay sarkıtayım vs. yapmaz. Tabi devasa bir para kazanmıyoruz ama normal konuştuğumuz paraları hiçbir şekilde aksatmadı. Alanya'da özellikle düzenli ödeme sorun olur. Sigorta da öyle. Daha önceki çalıştığım yerde o kadar çalıştım, sigorta yapılmamış. Düşünebiliyor musun, bir yıl boyunca! Burada patron işe başladığım anda sigortasını yaptırır yani... Ha genel ülke çapında emeğin karşılığı veriliyor mu dersen hayır. Ama piyasa belli. Turizm piyasasında belli bir maaş limiti var yani. Oranı var. Ona uygunuz işte. Piyasada 3 bin veriliyorsa burası 4 bin vermez yani. Ama 3 bini veriyor, onda da hiçbir aksaklık yok. Ödemeler tamamen yapılıyor yani. İkili ilişkiler de gayet iyi..." (işl. no.8).

"...Maaşım Alanya şartlarında çok yüksek değil. Ama samimiyet ve patronla ilişkiler anlamında... Her şeyin para olmadığını idrak edebilecek noktadayız... Benim için ana unsur, rahat, aile gibi bir ortamın olması. Huzurun olması her şeyden önce. O da burada fazlasıyla var. Burada bir aile ortamı vardır. Alanya'daki otellerin büyük çoğunluğu aile oteli ama hepsi burası gibi değil. Onu belirteyim... Hiçbir zaman 11'nde maaş almadık, ayın 10'unu hiç geçmedi. 10'u hafta sonuna geliyorsa 9'unda aldık. Böyle bir altyapıyla geldik. Çünkü bazı işletmelerde biliyoruz, maaşla ilgili sıkıntılı şeyler var. Çalışanına maaş ayırmayan..." (işl. no.9).

Dördüncü tanık katılımcının sağladığı bulguların, katılımcının ilişkiyi gözlemlediği noktanın diğer tanıklardan farklı olması sebebiyle diğer bulgulardan ayrı sunulması gerektiği düşünülmüştür. 6 numaralı işletmede bahçe kahyası olarak görev yapan emektar çalışanın oğlu olan dördüncü tanık katılımcı, üniversite mezunu, 29 yaşında, evli bir bankacıdır. Babası olan emektar çalışanı ve patron ve ailesini ömrü boyunca tanımış olması ve onlara yakınlığı bu katılımcının ifadelerini değerli kılmaktadır. Ayrıca üniversitede işletme eğitimi almış olmasının ve patron ve ailesiyle herhangi bir iş ilişkisi içinde olmamasının, katılımcının ilişkiye dair tarafsız bir gözlem yapmasına katkı sağladığı söylenebilir. Babasının patronlarıyla olan ilişkisini detaylı bir şekilde açıklayan katılımcı, ilişkideki yıllara dayanan yoğun bağlılığı vurgulamıştır:

“Hem onların babama hem de babamın onlara yaklaşımı... Gerçek manada, ciddi söylüyorum, siz de bilimsel tez yazıyorsunuz ama filmlik desem yalan olmaz (gülüyor). Şu şekilde... Acayip bir bağ var... Öyle böyle değil... Babamın ... Abimgille, ... Abimgile (patronlar) bağı bu ilişkinin kuvvetini çok arttırdı... Babama göre her şeyin iyi gittiğini, bir zıtlığın olmadığını şuradan da anlayabiliriz, bu süreden... 40 yıldır ve önümüzde de bir şey yok... Yani babama sorduğunuzda... En basitinden burada bir hafta önce çapayla yer kazıyorduk, şey diyor, biraz derin kazın da ölürsem buraya gömün beni... (gülüyor) yani bir şey de yok babamda, ne bileyim 3 yıl sonra bir emekli olayım kafası da yok...” (işl. no.6).

Bu güçlü ve yoğun ilişki, katılımcının kendisi ile babasının patronları arasındaki ilişkiye de sirayet etmiş görünmektedir. Katılımcıya “amcalık” yapan, onu okutan patron ve ailesi, katılımcının da yoğun sevgisini kazanmıştır. Bu anlamda katılımcı, babasının emeklerinin “manevi” karşılığını aile olarak sonuna kadar aldıklarını düşünmektedir:

“...Manevi karşılığını aldık her zaman. Manevi karşılık da nedir, örnek veriyorum benim babam 4 kardeş. Benim öz iki amcam bir halam var. Allah var, onlardan hiçbir farkı yoktu... Farkını geçtim, artı manada bir farkı vardı... O derecede aldık. Bana onları amcan gibi gör dendiğinde, dedim ki bu boşuna söylenilmiş bir söz değil... Bu bana söylendiğinde tabi çocuk değildim ama şu güne göre çok gençtim... 7-8 belki 10 yıl önce... Bunu duyunca, onların sana yaptığına bakıyorsun... Evet şu anki öz amcamdan daha iyi... Hep o pencereden baktım, hala da o pencereden bakıyorum... Olumsuz bir şey olunca da oradan bakıyorum... Hep iyiydi ilişkimiz Allah’a şükür... Yardım olarak da maddi manevi... Olumsuz bir şey diyemem...” (işl. no.6).

İlişkiye dair tüm bu olumlu gözlemleri sunan tanık katılımcı, eleştirel görüşlerini de samimiyetle aktarmıştır. Tanık katılımcıya göre, tarif ettiği güçlü bağlılık her ne kadar çocuk yaştan itibaren yıllarını bu işletmede geçirmiş babası için “normal” olsa ve onu mutlu etse de “acayip” olarak da nitelendirilebilir. Bu ilişkiye babasından farklı bir gözle bakabildiğini vurgulayan tanık katılımcı, babasının patronlarına ve işine olan bağlılığını “bağımlılık” olarak nitelendirmektedir: “...Ona göre bağlılık, bana göre bağımlılık...”. Tanık katılımcının gözünde babası, işi ve patronları için yıpratıcı seviyede emek harcayan, emeğinin karşılığını maddi olarak alamayan ancak bağlılığı ve sadakati nedeniyle bunları görmeyen ya da görmezden gelen bir çalışandır:

“...Tabi ki babamın bakış açısıyla benimki örtüşecek ama yüzde yüz oturmayacak. Babam buraya çok küçük yaşta gelmiş, başlamış... Ama şu yaşta şu çağda benim bakış açım elbette farklı olur... 29 yaşında ister istemez bir hayat görüşün de oluyor... Ben diyorum ki babamla aynı işi yapıp, hatta babamın üçte

biri iş yapıp alınan maaşı biliyorum... Ve babamın yıllardır buraya verdiği ve şu yaşta hala verdiği emeği biliyorum... Ben onu görüp biraz daha rasyonel bakıyorum yani aslında... Ondan dolayı beni bazı noktalar rahatsız ediyor... Babama sorsanız, o biraz önce bahsettiğimiz bağımlılık var ya... Babama göre normal... Ama ben şu anda dışarıdan... Babama göre daha çok dışarıyı görüp duyduğum için... Maddi kısmını tam olarak aldığını düşünmüyorum. Bu beni tabi şu yönden... Yani rahatsız ettiği zamanlar oluyor mu tabi ki oluyor... Yani o kıyafetle çok görürsem... Normal mesai saatinin dışında da eskisi gibi çalıştığını görürsem dokunuyor... Artık belli bir yaşta çünkü... Ama bir yandan da şöyle düşünüyorum... Sağlığı iyi diyorum... Sonuçta ... ve ... Abigilden de hiç şey görmedik, hamdolsun, kötü tavır... O yüzden şükrettiğim oluyor... Ama son 10 yılda maddi karşılığını tam aldığımızı söyleyemem. O noktada babamla tam örtüşmüyoruz. Ama babama sorsanız alıyorum der... Ona da yapacak bir şey yok (gülüyor)... Babam buraya çok emek verdi... Bu bahçe aileden de çok şey götürdü ama aslında... Tabi ki her mesleğin bir sıkıntısı olur ama... Bu mesleğe göre çok şey götürdü aileden... Yıpratma bakımından söylüyorum... Onu biz yaşadıkça tabi... Onun karşılığını biz alamadık diyebilirim tabi... İşin yoğunluğu... Dedim ya demin babamın bağımlılık mı bağımlılık mı onu çok iyi ayırt etmek lazım... 7/24... Babamın gece ışıkla toprak sürdüğünü hatırlarım ben... Onu şu anda etrafta... Yani bin kişiye sorsanız bir Allah'ın kulu yoktur yapan... Araç buranın aracı, yer belli, yani yarın da sürebilir orayı (gülüyor)... Ama gece o işi bir an önce bitirip teslim etmek için çıkıp tek başına sürüyor... Yani o yönden çok şey götürdü... Hamdolsun sağlığı yerinde ama..." (işl. no.6).

3.7. Bulguların Değerlendirilmesi ve Tartışma

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular, aile işletmelerinde vekilharçlık ilişkisini oluşturan olguları ve ilişkinin bağlama özgü doğasını aile üyelerinin ve vekilharçların algılamalarından yola çıkarak açıklamaktadır. Aile üyelerinin ve emektar çalışanların, vekilharçlık ilişkisine yönelik algılamalarından oluşan veri seti içerik analizine tabi tutulmuş ve ulaşılan temalar vasıtasıyla araştırmanın soruları aydınlatılmıştır. Bulgular, alanyazındaki vekilharçlık kuramına dair önceki araştırmaların tespitleriyle bazı noktalarda örtüşmekle birlikte, Türkiye'deki aile işletmelerine özgü bir vekilharç profiline de güçlü bir biçimde işaret etmektedir.

Araştırma kapsamında asil-vekilharç ilişkisinin asil tarafını temsil eden yönetici konumundaki aile üyelerinin vekilharca yönelik görüşlerinde öne çıkan iki ana tema *güven* ve *özdeşleşme*dir. Bilindiği üzere güven, vekilharçlık ilişkisini vekâlet ilişkisinden ayıran temel olgudur. Vekilharç, kişisel çıkarları uğruna patronuna ve bulunduğu işletmeye zarar vermeyen, güvenilir yönetici veya çalışandır (Caldwell vd., 2008; Hernandez, 2008). Buna uygun olarak, asilin ya da patronun da çalışanına güvenmesi; yönetim zihniyeti ve davranışlarını güven üzerine kurması, vekilharçlık ilişkisinin oluşmasında elzem görülmektedir (Davis vd., 1997: 33). Bu nedenle güven, aile işletmelerinde vekilharçlık davranışının önemli bir öncülü olarak kabul edilmektedir (Davis vd., 2010; Neubaum vd., 2017). Mayer vd. (1995: 727)'nin de

belirttiği gibi kişiler arası güven, ilişkinin gömülü olduğu bağlama özgü nitelikler de taşımaktadır. Aile işletmelerinin karakteristikleri, yakın ve güvene dayalı ilişkiler için doğal bir bağlamdır (Cruz vd., 2010; Corbetta ve Salvato, 2004; Eddleston ve Morgan, 2014). Tarafları sosyal ve kültürel sorumluluk ve yaptırımlarla birbirine bağlayan güven, vekâlet maliyetlerini engellemek için alınan tüm örgütsel önlemlerden daha etkili olabilmektedir (Granovetter, 1985; Shapiro, 1987).

Bu araştırmada öne çıkan *vekilharca güven* teması, emektar çalışanların yönetici aile üyelerine olan yakınlığını ve neredeyse onları *ailenin bir uzantısı* haline getiren durumu açıklar niteliktedir. İlişkiler uzun bir zaman içinde gelişmekte, emektar çalışanlar aile ile daha fazla yakınlaşmakta ve iç-gruba ya da iç halkaya dâhil olmaktadır. Özellikle çoğulcu toplumlarda iç-grubun dışında kalanlarla kolay geliştirilemeyen güven ilişkisinin, gruba dahil olanlar için ayrıcalıklı bir ilişkiye dönüşebildiği bilinmektedir (Hofstede vd., 2010: 123). Nitekim bu araştırmada da yönetici aile üyeleri ile emektar çalışanlar arasındaki güvenin uzun bir zaman içerisinde oluştuğu, tarafların yakınlığı ve kültürel değerlerin etkisiyle de pekiştiği belirlenmiştir. Vekilharca güveni oluşturan *yetkinlik*, *kişisel güvenirlilik* ve *vefakârlık* boyutlarının ilk bakışta güven yazınında sık karşılaşılan açıklayıcılar olduğu düşünülse de bulgular kapsamında hem aile işletmelerine hem de kültürel bağlama önemli referanslar sözkonusudur.

Yönetici-ast ilişkisinde tarafların birbirine güvenini belirleyen önemli boyutlardan birinin işe yönelik *yetkinlik* olduğu birçok araştırmada vurgulanmakta ve bir kişinin işini yaparken gereksinim duyduğu teknik ve kişiler arası ilişkilere yönelik bilgi ve beceriler kastedilmektedir (Arı ve Tosunoğlu, 2011, s. 91). Erdem ve Özen-Aytemur (2014) tarafından Türkiye bağlamına özgü geliştirilen güven ölçeğinde astın yetkinliği, tanımlanmış görev ve sorumlulukların hatasız yerine getirilmesi, sorun çözme, inisiyatif alma, iş bilgisine sahip olma gibi spesifik olarak görevin başarılmasına yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Aile işletmelerine odaklanan bu araştırmada ise emektar çalışanlardan beklenen yetkinliğin, işletmeye özel ve esnek bir içerik kazandığı, belirli bir görev tanımına bağlı olmadan işletmedeki tüm iş süreçlerine ve ilişki dinamiklerine hâkim olma performansını ifade ettiği ortaya konmuştur. Diğer bir deyişle spesifik olarak tanımlanmış işlere değil, işletmeye özel bir uzmanlaşma sözkonusudur. Alanyazında özellikle küçük aile işletmelerinde çalışanların belirli bir görev tanımına sahip olmadığı ve farklı işleri bir arada yürüttüğü bazı araştırmacılar tarafından (Wilkinson, 1999; Bernhard ve O'Driscoll, 2011) genel bir tespit olarak vurgulansa da bu durum doğrudan bir güven boyutu olarak tanımlanmamıştır. Bu araştırmada ise aile işletmelerinde yetkinlik konusu, vekilharcın aile ve işletme için değerini ortaya koyan güçlü bir

niteliktir. Emektar çalışanlar belirli bir unvanları olsa dahi işletmenin ihtiyaç duyulan her noktasında gönüllü olarak sorumluluk üstlenmekte ve sorun çözmektedir (“...Nerede ne iş varsa o işe yetişip eksik olan yeri tamamlamak işimiz. Bir yerde bir eksik halka varsa orayı tamamlarız...”). Yıllar içinde giderek işletmeyi sahiplenmeye de bağlı olarak iş ortamını ilgilendiren birçok konuda yetkinlik ve dolayısıyla güç kazandıkları ve bu durumun kendilerine yönelik güveni sağlamlaştırdığı anlaşılmaktadır. Yılların tecrübesi ile zenginleşen iş bilgisi ve sorun çözme yetkinliği emektar çalışanları, diğer çalışanlar ve genç aile üyeleri için mentor haline getirmekte; bu durum işletme içinde bu kişilere yönelik yetkinlik algısını güçlendirmektedir. Bu bulgu, çoğulcu toplumlarda yakınlığın ve sosyal ilişkilerin iş odaklı ilişkilerden daha önemli adledildiği ve güvenin tahsis edilmesinde yakınlığın belirleyici olduğu yönündeki genel tespitten (Hofstede vd., 2010) farklı bir durumdur. Burada güveni güçlendiren unsur, arkadaşlık ya da akrabalık gibi bir ilişki değildir; aile üyelerinin, emektar çalışanların birçok işi ve sorumluluğu etkili bir biçimde yürüttüklerine yönelik yıllar içinde oluşan inançlarıdır. Diğer bir deyişle ailenin önemli gördüğü birçok işin emektar çalışanlar tarafından içselleştirilerek gerçekleştirilmesi, zaman içinde onlara yönelik bir *emin olma* (confidence) durumu yaratmıştır.

Emektar çalışanların işletme içinde birçok iş ile ilgilenmesi ve aileye yakınlığı yetki alanını da doğal olarak genişletmektedir. Bu alanın susitimale uğramaması, emektar çalışanın kişisel özellikleriyle doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla araştırmada, güvenin önemli boyutlarından biri olarak *kişisel güvenirliliğin* öne çıkması şaşırtıcı değildir. Aile üyeleri, gerek işletme gerekse aileye ait kaynakların emektar çalışanlara kuşku duymadan emanet ettiklerini sıklıkla belirtmişler ve özellikle dürüstlüğü en güçlü kişisel özellik olduğunu vurgulamışlardır: “...Onu değerli kılan önce dürüstlüğü... Sonuna kadar güvenirim... Yani kendi evimin kapısını dahi açarım sonuna kadar...”.

Vekilharca duyulan güveni etkileyen önemli diğer bir özellik *vefakârlıktır*. Vefalı olmak, dini ve ahlaki değerlerden biri olarak kabul edilir ve sosyal öğrenme ile kazanılan bir karakter özelliğidir. Yapılan iyilikleri unutmama, iyilikte bulunanlara iyilikle karşılık verme ya da iyilik yapanı ve iyiliği hatırlama vefakâr olmanın göstergeleridir. Aksi durum ise nankörlüktür (Yeğin, 2017). Araştırmada aile üyeleri ile emektar çalışanların yıllar içinde birlikte birçok kez karşılıklı olarak birbirleri için fedakârlık yaptıkları taraflarca belirtilmiştir. Bununla birlikte aile üyeleri algılamalarında bu algının daha güçlü olduğu, emektar çalışanların daha güçlü bir vefa davranışı sergilediği söylenebilir. Vekilharçlık ilişkisinin duygusal ve beşeri yönünü güçlü bir biçimde yansıtan bu durumun paternalistik ilişkilerle bağlantılı olduğu, güçlü

vefakârlığın ailenin çalışana yönelik koruma, kollama, hamilik davranışlarının bir karşılığı olarak geliştiği anlaşılmaktadır.

Aile üyelerinin emektar çalışanlara dair değerlendirmelerinin işaret ettiği bir diğer ana tema olan *özdeşleşme*, alanyazında vekilharç davranışının psikolojik bir faktörü olarak ele alınmaktadır (Davis vd., 1997: 29). Bu konudaki bazı görgül araştırmalar, çalışan özdeşleşmesinin vekilharçlık ilişkileri aracılığıyla aile işletmelerine önemli faydalar sağladığına işaret etmektedir (Vallejo, 2009; Medina-Craven vd., 2020). Bununla birlikte özdeşleşme olgusunu aile işletmeleri bağlamında ele alan sınırlı sayıdaki çalışma, daha çok işletmenin yönetiminde bulunan aile üyelerine odaklanmaktadır (Carmon vd., 2010; Reay, 2009; Shepard ve Haynie, 2009; Sundaramurthy ve Kreiner, 2008; Ferrari, 2020). Çalışanın bir otorite figürü olan patronu ve ailesiyle kurduğu ilişkisel özdeşleşmenin (*relational identification*)¹⁹ zamanla örgütsel özdeşleşmeye dönüşebildiğine yönelik tespitler de mevcuttur (Medina-Craven vd. 2020). Örgüt ile özdeşleşme bireyin sosyal kimliklerinden birini oluşturur. Tajfel (1978) tarafından geliştirilen sosyal kimlik kuramı, örgütsel özdeşleşmeyi, bireyin belirli bir örgüte aitlik algısına sahip olması ve kendini o örgütün üyesi olarak tanımlaması (Tokgöz ve Seymen, 2013), örgütün kaderiyle bir olma, örgütün kaderini paylaşma (Polat, 2009, s.30) olarak açıklanmaktadır. Örgütle ya da kurumla güçlü özdeşleşme bir süre sonra ekstra rol davranışlarına yol açmaktadır.

Bu araştırmada emektar çalışanların uzun süreli ve yoğun etkileşimlere dayalı olarak gelişen özdeşleşme olgusunun önemli detayları sözkonusudur. Bulgularımız, emektar çalışanların özdeşleşme hikâyelerinin uzun süre birlikte çalıştıkları yönetici aile üyelerini, aile ve işletmeyi de kapsayacak şekilde çoklu ve grift bir ilişki bağlamında geliştiğini, sadece işletmeyle sınırlı olmadığını ve bu durumun aile işletmelerine özel bir içerik kazandığını göstermektedir. Nitekim özdeşleşmeyi anlatan en güçlü göstergelerden biri, emektar çalışanların işletmenin ve ailenin tarihine tanıklık etmesine bağlı olarak zaman içinde *kurumun hafızası* haline gelmesidir. Uzun yıllardır (bazıları kuruluştan itibaren) bulundukları işletmede çeşitli görevler üstlenen emektar çalışanlar, işletmenin ve ailenin geçmişten bugüne ve içiçe geçmiş tarihine detaylarıyla hâkim olmaları sayesinde işletme ve aile üyeleri için *örgütsel hafızanın* kaynağı haline gelmiştir. Bu durumun aile işletmesi bağlamına özel bir ilişki olma ihtimali güçlüdür. Diğer yandan özdeşleşmenin önemli bir boyutu olarak *aileye hizmet* temasının öne çıkması, aile işletmelerine özgün bir özdeşleşme modeli savını güçlendirmektedir.

¹⁹ Örgütsel özdeşleşmeden farklı olarak ilişkisel özdeşleşme, bir gruba değil bir bireye dönük özdeşleşmedir. Belirli kişi ya da kişilerle kurulan ilişkinin bireyin öz-kimliği için taşıdığı önemi ifade etmektedir (Sluss ve Ashforth, 2007).

Emektar çalışanların, işletmedeki görevlerinin dışında yönetici aile üyelerinin kişisel işlerinde de onlara bir akraba gibi yardımcı olmaları (evdeki tamirat işleri, çocukları okuldan alma vs.) ve bu tür desteklerin gönüllülük içermesi, özdeşleşmenin sadece kuruma karşı olmadığını, aileyi de kapsadığını anlatmaktadır: “...*Düğünde dernekte, hastalıkta olsun, her işimize koşar... İşini gücünü bırakır...*”. Alanyazında ekstra rol davranışlarının vekilharç davranışının öncülü olabileceğine yönelik tespitler bulunmakla birlikte (Gomez-Mejia ve Wiseman, 2007); *aileye hizmet* alt temasının işaret ettiği davranışların ekstra rol davranışlarından daha derin bir nitelik kazandığı açıktır. Bulgular daha çok *adanmışlığı* düşündürmektedir. Emehtar çalışanın harcadığı özverili tüm bu çabalar, patron ve diğer aile üyelerinin oluşturduğu iç-gruba dâhil olmanın bir sonucu ya da bedeli olarak değerlendirilebilir.

Özdeşlemeye işaret eden diğer bir alt tema da çalışanın kendisini yönetici ailenin yani iç-grubun bir parçası gibi hissetmesi, güçlü bir *sahiplenme* sergilemesidir. İşletmeyi kendi mülkü gibi görmekte ve korumaktadır (“*en az bir oğlum, kızım kadar işletmeyi sahiplenir...*”). Diğer yandan bu özdeşleşmenin diğer çalışanlar cephesinde ya da diğer aile üyeleri gözünde oldukça işlevsel sonuçları mevcuttur. Aile üyeleri arasında ve aynı zamanda diğer çalışanlarla aile arasında köprü görevi gören emektarların *arabuluculuk* rolü, bireylerarası ilişkilerin sürdürülmesi açısından konfor sağlamaktadır. Çalışanların talepleri ve sorunlarını uygun bir şekilde yöneticilere iletme işini üstlenme, onlara doğal mentorluk yapma, aile üyeleri arasındaki gerginliklerin azaltılmasında rol üstlenme gibi çabalar aile işletmeleri bağlamına özel bir özdeşleşmeye dikkat çekmektedir.

İkinci analiz konusu vekilharçların kendilerine yönelik algılamaları üzerinedir. Aile üyelerinin vekilharç özelliklerine yönelik algılamaları ile vekilharçların kendilerine yönelik algılamalarının önemli ölçüde örtüşmesi ve karşılıklı algılamaların benzerliği araştırmada ulaşılan sonuçların tutarlılığını güçlendirmiştir. Aile işletmelerinde yıllarını geçiren emektar çalışanlar da işletme ve aile ile güçlü bir özdeşleşmeye dönüşmüş hayatlarını açıklarken, ailenin güvenini kazanmayı *dürüstlük*, *kanaatkârlık* ve *fedakârlık* özellikleriyle ilişkilendirmişlerdir. *Erdemlilik* temasıyla açıklanan bu özellikler eski çalışanlar tarafından aileyi hayal kırıklığına uğratmamak, aldatmamak, yetinmeyi bilmek, açgözlü olmamak, zor şartlara dayanmak, sabretmek gibi ahlaki davranışlara da vurgu yapan oldukça güçlü nitelemelerle ifade edilmiştir. Bu tespitler aile ve çalışan cephesinde kişisel güvenirliliğin vekilharç profilinin güçlü bir boyutu olduğunu açık bir biçimde göstermektedir. Diğer yandan dini ve kültürel değerlerin vekilharçların ahlaki sorumlulukları ve davranışları üzerinde etkisi oldukça güçlüdür: “*Allah korkusuyla işimizi yaparız biz!...*”. Özellikle patronundan herhangi maddi bir talepte bulunmayan, zam pazarlığı yapmayan, verilenle yetinen *kanaatkâr* emektar çalışanın bu

davranışı, patrona karşı hissedilen bir yükümlülüğün yanı sıra, yukarıda belirtildiği üzere toplumsal ve dini değerlerin şekillendirdiği bir şükretme alışkanlığıyla da açıklanmaktadır: “...Patron verir (emeğinin karşılığını). Ekonomik bir sıkıntımız yok çok şükür...”; “...Para her şey değil... Çok şükür sıkıntımız yok...”.

Aile üyelerinin emektar çalışanlar için belirttikleri *sahiplenme* davranışlarının çalışanlar tarafından daha zengin bir içerikle açıklanması, araştırmanın ilginç bulgularından biridir. Emektar çalışanlar, işletmeye ve aileye karşı derin bir bağlılık duyduklarını, işletmeyi kendi mülkü gibi görüp koruduklarını, ailenin ve işletmenin bir parçası olmayı değerli bulduklarını çeşitli anekdotlarla zengin bir biçimde anlatmışlardır. Alanyazındaki psikolojik sahiplik²⁰ olgusuna (Pierce vd., 2001) yakın duran bu durum çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmakta, Sieger vd. (2013), psikolojik sahipliğin fırsatçı davranışları törpüleyerek çalışanı bir vekilharç haline getirebileceğine işaret etmektedirler. Henssen vd. (2014)’nin araştırması psikolojik sahipliğin, aile işletmelerindeki aileden olmayan çalışanlar için vekilharç davranışının öncülü olduğunu ortaya koymuştur. Bernhard ve O’Driscoll (2011)’a göre küçük aile işletmelerinin yakın ast-üst ilişkilerine olanak sağlayan yapısı, aileden olmayan çalışanların güçlü bir psikolojik sahiplik geliştirmesine elverişlidir. Dolayısıyla bu çalışmada *sahiplik* olgusunun emektarlar tarafından güçlü bir biçimde öne çıkarılması; *koruma* ve *bağlılık* davranışlarıyla ifade edilmesi önceki araştırmalarla da örtüşmektedir. Koruma davranışının aynı zamanda psikolojik sahipliğin bir gereği olduğu (Van Dyne ve Pierce, 2004); ailenin kaynaklarının ve işletmenin başarılı bir şekilde gelecek kuşaklara aktarılmasında aile üyeleri kadar aileden olmayan vekilharçların da sorumlu görülebileceği vurgulanmaktadır (Davis vd. 2010: 1093). Bu çalışmada da vekilharçların işletmeyi ve aileyi sahiplenmeleri, sıklıkla koruma davranışına atıf yapılarak açıklanmıştır.

Diğer yandan işletmenin hedeflerini ve değerlerini benimsemeyi ifade eden değer bağlılığı ve aileye yönelik duygusal bağlılığın vekilharç davranışıyla ilişkisini ele alan araştırmalardan hareketle (Mayer ve Schoorman, 1992; Davis vd., 2010; Zahra vd., 2008; Vallejo-Martos ve Puentes-Poyatos, 2014), aile işletmelerinin bağlılık ile ilgili güçlü bir örnek oluşturduğu belirtilebilir (Eddleston ve Morgan, 2014). Bu çalışmada emektar çalışanların işletmeye ve aileye duyduğu derin duygusal bağlılıklarına işaret eden bulgular, özdeşleşmenin özgün içeriğini gösteren ilginç detaylar taşımaktadır: “...Belki tekrar dünyaya gelmiş olsam, bu

²⁰ Psikolojik sahiplik, psikolojik olarak bir nesneye bağlı olma durumunu, nesnenin bireyin kimliğinin bir parçası haline gelmesini ifade etmektedir (Pierce vd., 2001: 299).

insanları tanımış olsam, yine bu insanlarla devam etmeyi tercih ederdim. Ne iş yaparlarsa yapsınlar!... ”.

Sahiplik duygusu aynı zamanda emektar çalışana bir kimlik de sunmakta; çalışanın sosyal hayatında bir karşılık bulmaktadır. Özellikle işletme sahibi ailenin kentte, bölgede bilinen, tanınan bir aile olması, emektar çalışanların sosyal değerini ve saygınlıklarını artırmakta, onları dış çevrede tanınır kılmaktadır. Araştırma kapsamında görüşülen emektar çalışanlar, işletmenin, patronun ve ailenin şehirde itibara sahip olduğu ve bunun kendileri için bir gurur kaynağı olduğunu belirtmişlerdir. Aile işletmelerinde hem işletmeye hem de aileye aidiyet hisseden çalışanların, gururlandıkları bir kimliğe kavuştukları yönündeki benzer tespit, Carmon vd. (2010: 211) tarafından da yapılmıştır.

Bu değerlendirmeler ışığında vekilharçların özelliklerine yönelik aile üyelerinin saptamaları ile vekilharçların kendi öyküleri arasında güçlü bir görüş birliği olduğu söylenebilir. Yıllar süren birliktelikleri ile ailenin güvenini kazanan ve içhalkaya girebilen vekilharçlar, *iş yapma şekillerinden ve davranışlarından emin olunan, kendisine itimat edilen, işletmenin hafızası ve koruyucusu işlevi üstlenen, işletme ve aileyi sahiplenmiş, vefakâr, fedakar, diğer çalışanlara rol modeli olan bir profil çizmektedir.* Bağlamsal referanslar (kültürel, sosyal, geleneksel, dini değerler), belirlenen özelliklerin içeriklerini genişletmekte; vekilharçtan güçlü bir adanmışlık ve erdemlilik beklentisine sosyal ve kültürel anlamlar yüklemektedir.

Araştırmada vekilharçlık ilişkisinin hangi olgulardan oluştuğu açıklanmaya çalışılmıştır. Aile üyesi yöneticilerin ve emektar çalışanların algılamalarına göre vekilharç ilişkisi *uzun dönemli, karşılıklı ve paternalist* bir ilişkidir. Daha önce belirtildiği üzere alanyazında vekilharçlık ilişkisi, çıkara dayalı kısa vadeli iş birliklerinin aksine uzun bir zaman dilimine yayılan uyumlu ilişkiler olarak tanımlanmaktadır (Davis vd., 1997; Hernandez, 2012: 175). Bu çalışmada da *uzun dönemli* anlatan *tanışıklığın* en az 2 kuşaktır sürdüğü ve uzun yıllar içinde işletme ve aileyle özdeşleşen, kendisine birçok konuda güven duyulan emektar çalışanların *aileden biri gibi* görüldüğü belirlenmiştir: “...Bizimle uzun vadeli çalışacak kişi!... Tabi zamanla güvendik. Bir ağacı ektiğin zaman meyvesini hemen yiyebilir misin? Sularsın, bakarsın, budarsın...” Tanışıklığın başlangıcı genelde sosyal ağlar ile ilişkilidir. Emektar çalışanlar çoğu zaman bir hemşerilik ilişkisi sayesinde ya da ortak bir tanıdığın referansı ile işe alınmıştır. Çalışanların bilinen, ortak bir sosyal çevreden tercih edilmesi, fırsatçı davranışları ve dolayısıyla vekâlet maliyetlerini azaltan bir durum olduğuna dikkat eden araştırmalar mevcuttur (Granovetter, 1985; Shapiro, 1987, 2005; Wiseman vd., 2012). Vekâlet risklerine karşı daha savunmasız olan aile işletmeleri için çalışanların güvenilir olması büyük önem

taşımaktadır (Chrisman, 2019). Bilhassa küçük ölçekli aile işletmeleri için yönetici ailenin ya da çalışanların sosyal çevresi, doğru çalışanı bulmak için önemli bir kaynaktır (Wilkinson, 1999; Carroll vd., 1999).

Aile işletmelerinin aile üyelerinden ve aileden olmayan çalışanlardan oluşan özgün sosyal sistemlerdir (Barnett ve Kellermanns, 2006). Merkezinde aile üyelerini ve onlara yakın olan yönetici ve çalışanları barındıran bir iç-gruptan ve diğer çalışanlardan oluşan dış-gruptan oluşmaktadır. Haugh ve McKee (2003)'nin küçük aile işletmeleri üzerinde gerçekleştirdiği araştırma, iç-gruba dâhil olmanın güçlü aidiyet, dürüstlük, güven ve sadakat gerektirdiğini ortaya koymaktadır. İç-gruba dahil olmak, çalışanlarda ayrıcalıklı bir “aileye kabul edilme” (Carmon vd., 2010: 212) ve “içeride olma (*perceived insider*)” (Stamper ve Masterson, 2002) algısı yaratmaktadır. Madison vd. (2014) bu algının vekilharçlık olgusu ile yakından ilişkili olduğunu, kendisini aileden hisseden bir çalışanın, ailenin ve işletmenin çıkarları doğrultusunda çalışacağını belirtmektedir. Bu araştırmanın bulguları, alanyazınla uyumlu olup, emektar çalışanın ailenin bir parçası ya da *uzantısı* gibi görüldüğü, ilişkinin her iki tarafınca belirtilmiştir: “... Nasıl söyleyeyim sana, ... Kendisi gibi görme, aileden gibi görme... Ailevi konuları yanında rahatça konuşma gibi...”. Gözlemlenen bu yakınlığın yalnızca işletme sınırlarında değil, işletmenin dışında da yaşanması kültürel anlamda güçlü ilişkilere işaret etmektedir: “...Beni çok sallarmış bebekken. Ayağında sallarmış beni...”

Bu araştırmanın en özgün bulgularından biri vekilharçlık ilişkisinin paternalistik içeriğinin oldukça belirgin bir biçimde öne çıkmış olmasıdır. Türkiye gibi yüksek güç mesafesine sahip çoğulcu toplumlarda ve özellikle aile işletmelerinde ortaya çıkan paternalizm (Dyer, 1986; Pellegrini ve Scandura, 2008), bu çalışmada da yönetici aile üyeleri ile emektar çalışanlar arasındaki ilişkiyi tanımlamakta ve *güç mesafesi*, *hamilik* ve *sadakat* olgularına dayanmaktadır. Emehtar çalışanların gözünde patronlar “iyi baba” rolündedir. Patron ile çalışan arasında gönüllülük içeren bir paternalistik ilişki kurulduğunda, emektar çalışan patronun otoritesini samimiyetle kabullenme eğilimi gösterir ve bu durum vekilharçlık davranışlarını besler (Lee ve O’Neill, 2003). Emehtar çalışanın bu ilişkide gönüllü olarak yer almasındaki en önemli motivasyon, patronun onu ve ailesini koruması, onlara destek olması, diğer bir deyişle *hamilik* yapmasıdır: “...Abi bir sıkıntım var dediğimde, sıkıntın ne diye sormazlar, hemen nasıl yardımcı olabiliriz diye sorarlar. Sıkıntın ne değil, nasıl çözelim hemen halledelim derler yani. Arkamda dururlar...”. Patronun bu davranışı, hem emektar çalışanın yoğun bağlılık ve sadakatının bir karşılığı olarak hem de toplumsal değerlerin ona yüklediği babacan kimliğin bir gereğidir: “...Benim oğlandan ayırt etmem. Bak ne diyorum. Düşünce bakımından oğlumdur, o da yanındaki, o da ikinci oğlumdur. Ama biri evladımdır kanımdır, o da oğlumdur. Lanet

etmediği sürece, doğru dürüst çalışsın... O da evini bağıni benden geçindirecek, benimle yaşayacak... ”; ...Sahipleniriz... Zaten sahiplenmesen olmaz... Allahu Teala insanı yardım etsin diye göndermiş... Çocuklarını okutmaya çalışıyoruz. Eğitim önemli...”

Vekilharç patronun hamiliğine *sadakat* ile karşılık vermektir. Yoğun bir bağlılık ve adanmışlık duygusu olarak açıklanan (Gilbert, 2001) ve sıklıkla aile işletmeleriyle ilişkilendirilen (Bee ve Neubaum, 2014) *sadakat*, bu çalışmada vekilharçların tipik bir özelliği olarak belirlenmiştir. Emektar çalışanın *sadakatı*, işletmeyi de kapsamakla birlikte aslen patronuna ve ailesine yöneliktir. Bazı emektar çalışanların patronunun *emrinde olduğu*, onun için *canını dahi vereceği* şeklinde açıkladıkları *sadakatın*, kültürel ve tarihsel kökleri olduğu düşünülmektedir. İşletme sahibi ailelerin geçmişte geniş tarım arazilerine sahip olduğu Alanya bölgesinde, yaşça büyük aile üyeleri hala *ağa* sıfatıyla anılmaktadır. Bu durum, tarihte önemli bir yeri olduğu bilinen ve Anadolu köylülerine karşı güçlü bir otoriteyi temsil eden ağalık kurumunun (Köymen, 2009), günümüze kalan cılız bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte patronlara atfedilen *ağa* kimliğinin, tarafların tutum ve davranışlarını, dolayısıyla vekilharçlık ilişkilerini şekillendiren bir etkisi olduğu öne sürülebilir:

“...Bizim aile tarım kökenli bir aile olduğu için, yani dedem muz ağası. Sülalemiz de çok geniş. Alanya’da ağalık, paşalık vardır (gülüyor). Tabi bizde patrona patron denir, ağa değil... Tabi alt kadrolarda eğitimsiz personeller var, ağaya selam söyle derler...”

“...Dedemi o zamanlarda ağa gibi görüyorlar... Paralar çuvalla...”

“...Ya şimdi Ağa, eskiden kalan, lakap gibi... Ağa adamdı ama eli açık birisiydi. Diğer ağalar gibi gösteriş değil, ihtiyacı olanlara...”

“...Ben 95’te buradan ayrıldığım zaman babam bana şunu söyledi. Oğlum dedi, diğer işler denizdeki dalga gibidir, gelir geçer. Ama Ağa’nın işi süreklidir. Ağa’yı terk etme dedi. Bana rahmetli bu sözü söyledi...”

Aile işletmelerinde vekilharçlık ilişkisinin yukarıda belirtilen birçok açıklayıcı olguya dayanarak zengin bir içeriğe sahip olduğu belirtilmelidir. Emektar çalışanlarla aile üyeleri arasındaki ilişki uzun süren, tarihi olan, çeşitli zamanlarda ve şekillerde test edilmiş *karşılıklı* bir dinamiktir. Vekilharçlık ilişkisinin karşılıklı olarak muhafaza edilen, tarafların güven vermeyen bir davranış sergilemeleri durumunda kolaylıkla bozulabilen bir ilişki olduğu, kuramın yaratıcıları tarafından da vurgulanmıştır (Davis vd., 1997: 39). Hernandez (2008)’e göre vekilharçlık ilişkisi, Blau (1968)’nın da işaret ettiği gibi bir sosyal mübadele ilişkisidir.

Sosyal mübadele kuramına göre insanlar arasındaki etkileşim, maddi değeri olan ve olmayan olguların alışverişi ile gerçekleşir. Dolayısıyla vekâlet kuramının temel aldığı ekonomik mübadeleden farklı olarak sevgi, kabul görüme, korunma gibi maddi değeri olmayan olgular da sosyal mübadelenin bir aracıdır. Yine ekonomik mübadeleden farklı olarak, sosyal mübadelenin önceden belirlenmiş şartları ve yaptırımları yoktur. Sorumluluk, minnet ve güven duyguları üzerine inşa edilen sosyal mübadele ilişkisi toplumsal normlar ile korunur (Ulhoi, 2007: 78). Bu araştırmada da yönetici aile üyesi ile emektar çalışanlar arasında yıllar içinde inşa edilmiş köklü bir sosyal mübadele ilişkisi olduğu gözlemlenmektedir. Patronun çalışanı koruduğu, maddi ve manevi olarak desteklediği, hoşgördüğü; çalışanın ise buna karşılık fedakârca sadakatini ve emeğini sunduğu, yeri geldiğinde haklarından ödün verdiği bu ilişki, *karşılıklı destek* ve *karşılıklı anlayış* temalarıyla kendini göstermiştir. Doğal bir süreçte oluşan ve bağlamsal etkilerle beslenen bu karşılıklılık durumu, vekilharçlık ilişkisinin sürmesini sağlamaktadır. Nitekim Cuevas-Rodríguez vd. (2012)’ye göre de patron ile çalışan arasındaki sosyal mübadele ilişkisi, çalışanda bir borçlanma ve iyi niyet duygusu yaratarak çıkarıcı davranışların önüne geçmektedir.

Araştırmanın bulguları, yönetici aile üyeleri ile emektar çalışanlar arasındaki ilişkinin diğer çalışanlarla kurulan ilişkiden daha yoğun ve özel bir ilişki olduğuna işaret etmiştir. Yöneticilerin gözünde bu emektar çalışanlar çok değerli, “çok farklı”dır: “...*O bana Allah'ın bir hediyesi diyebilirim...*”. Bu durum, Davis vd. (1997b)’nin ve Chrisman (2019)’un vurguladığı, aynı işletme içinde hem vekilharçlık hem de vekâlet ilişkilerinin birlikte var olabileceği gerçeği ile uyumludur. Pearson ve Marler (2010) de vekilharçlık ilişkisini özel bir sosyal mübadele ilişkisi olarak ele alarak, aile işletmelerindeki vekilharçlık ilişkilerini lider-üye etkileşimi kuramı ile ilişkilendirmişlerdir. Yazarlara göre aile üyeleriyle özel ilişkileri olan çalışanlar, kendilerini onlara ve işletmeye karşı yükümlü hissederek vekilharç davranışı sergiler. Bu özel ilişkiler, lider-üye etkileşimi kuramında tarif edilen, yöneticinin yalnızca yakın bulduğu sınırlı sayıda çalışan ile kurduğu, karşılıklı güven ve sorumluluk içeren yüksek nitelikli ilişkilerdir (Caldwell vd., 2008). Sınırlı sayıda çalışan, merkezinde aile üyelerinin olduğu iç-gruba dâhil edilmektedir (Haugh ve McKee, 2003). Özellikle çoğulcu toplumlarda aile işletmelerinde baba rolündeki patronun yakınlık gösterdiği çalışanlar, zamanla “baba”ya yaklaşır ve onun tarafından kayırılır (Aycan, 2001: 5; Khatri ve Tsang, 2003). Dolayısıyla paternalistik ilişkilerin, lider-üye etkileşimine özel bir bağlam hazırladığı söylenebilir (Pellegrini ve Scandura, 2006). Ayrıca, lider-üye etkileşiminin, Türkiye gibi paternalistik toplumlarda işletmeye faydalı birçok çalışan davranışının öncülü olduğu çeşitli araştırmalarda belirtilmektedir (Unnu ve Kesken, 2014; Wang vd., 2010). Bu araştırmada da yönetici aile

üyeleri ile emektar çalışanlar arasındaki yüksek nitelikli ilişkilerin, vekilharçlık davranışının önemli bir açıklayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan emektar çalışanlar ve yönetici aile üyelerinin yanı sıra ilişkinin tanığı olan katılımcıların açıklamaları da vekilharçlık ilişkisinin üçüncü tarafı olarak önemli gözlemler içermektedir. Tanık çalışanlar, emektar çalışanın yoğun bağlılığını ve sadakatini, patronun ve iş ortamının olumlu özellikleri ile ilişkilendirmektedir. Özellikle patronun alçak gönüllülüğü, hoşgörüsü, eli açıklığı ilişkilerin uzun soluklu olmasına yol açan unsurlardır. Diğer yandan çalışanlara maaşlarını zamanında ödemesi, sosyal hakların sağlanması vekilharç davranışının gelişmesinde etkili olduğu belirtilmektedir. Hukuki olarak zaten var olması gereken bu temel hakların; yoksulluğun, işsizliğin ve iş güvencesizliğinin yüksek olduğu Türkiye’de çalışanı patrona ve işletmeye daha bağlı ve sadık kılabilmesi anlaşılır bir durumdur (Zeytinoglu vd., 2012; Buğra, 2016; Sengul ve Tasci, 2020). Ayrıca Türkiye gibi yüksek güç mesafesi ve çoğulculukla şekillenen toplumlarda, bir patrona sadakat sunarak onun himayesine girmek, onun iç-grubuna dahil olmak bir güvence unsuru olabilir (Hofstede vd., 2010; Khatri ve Tsang, 2003). Bir tanık katılımcının “*bağımlılık*” olarak nitelendirdiği vekilharçlığın ardındaki motivasyonun, patrona beslenen olumlu duyguların yanı sıra bir güvende olma ihtiyacına da dayandığı söylenebilir.

Aile işletmeleri bağlamında vekilharçlık ilişkileri üzerine gerçekleştirilen bu nitel araştırmanın sonuçları oldukça kapsamlı tespitlere imkân vererek, bu tip işletmelere özgü ve zengin ilişki dinamiklerinin aydınlatılmasına katkı sağlamıştır. Aile işletmelerinin genel özellikleri kadar sosyal ve kültürel bağlamın karakteristiklerini de güçlü bir biçimde yansıtan yerel aile işletmeleri, duygusal kodları güçlü vekilharçlık ilişkisinin içeriğinin anlaşılması adına oldukça zengin bir açıklama sunmaktadır. Yönetici konumundaki aile üyeleri, emektar olarak nitelendirilen eski çalışanlar ve bu ilişkinin bazı tanıkları ile yapılan derinlemesine görüşmelerden elde edilen temalar, araştırma sorularını oluşturan *vekilharçın (emektar çalışanların) özellikleri, vekilharçlık ilişkisini oluşturan olgular ve ilişkinin bağlama özgü yönlerini* farklı olgularla açıklamaktadır. *İşletmenin tarihinde uzun bir döneme tanıklık eden, en az iki kuşakla birlikte çalışmış, kişisel güvenirliliği güçlü, aile ve işletmeyle güçlü bir biçimde özdeşleşmiş vekilharçların, aileyle karşılıklı güvene dayalı ilişkileri zamanla aileyle kanbağı olmayan akrabalığa dönüştüğü belirlenmiştir.* Dolayısıyla araştırmanın sonuçları, vekilharçlık ilişkisinin özellikle küçük ve orta ölçekteki aile işletmelerinin önemli ve spesifik karakteristiği olduğunu göstermektedir.

Vekilharçlık ilişkisine yönelik ulaşılan bu sonuçlar, birçok davranışsal olgunun aile işletmeleri bağlamına özgün bir içerik kazandığını gösterirken, yeni araştırma soruları için

ilham verebilir. Öncelikle vekilharçlar, aile ve işletmenin içiçe geçen doğası nedeniyle aile ve işletmeyi beraber içeren bir özdeşleşme yaşamaktadır; vekilharçlık, sosyal kimliğin bir parçası niteliğindedir. Bu durum, çalışanın üyesi olduğu örgütle duygusal ve bilişsel olarak kendini tanımladığı, örgütle arasında gelişen bağ ve örgüte yönelik aidiyet algısı olarak açıklanan (Karanika-Murray vd., 2015) örgütsel özdeşlemeden farklıdır. Aile işletmelerine özgü bir özdeşleşme modeli üzerine yapılacak araştırmaların farklı olguları birlikte ele alması gerekli görünmektedir. Vekilharçların aileyle ilişkisi anlaşılmadan, işletmeyle kurduğu bağın içeriği anlaşılamayabilir.

Diğer yandan araştırmanın önemli bir bulgusu, yerel aile işletmelerinde güçlü sosyal ve kültürel kodlara dayanan ilişkilerin paternalistik yapısının karşılıklı koruma ve kollamaya dönüşmesidir. Paternalistik ilişkilerin genel eğilimi, patronların çalışanlara karşı koruması, hamilik davranışları sergilemesi, buna karşın çalışanlardan sadakat beklentisidir. Bu araştırmada da patron-vekilharç ilişkisi, hamilik-sadakât davranışlarını güçlü bir biçimde içermektedir. Patronlar vekilharçların gözünde *iyi hami* vekilharçlar ise patronların cephesinde *iyi evlat* gibi görülmektedir. Buna ilaveten karşılıklı koruma ve kollamanın oldukça belirgin olduğu bir ilişki örneği sözkonusudur. Aile üyeleri, vekilharç çalışanları aileleri ile birlikte korumaya, onlara destek olmaya yönelik tutum ve davranışlar sergilerken, vekilharçlar ise işletmenin ve ailenin kaynaklarını, çıkarlarını, itibarını kötü niyetlerden ve çıkarıcı davranışlardan *kendi işi-kendi evi* gibi koruyarak, sadakatten daha güçlü ve proaktif bir davranış sergilemektedirler. Dolayısıyla aile işletmelerinde vekilharçlık ilişkisinin özel bir paternalistik ilişki dinamiği olarak incelenmesi araştırmacıları ilginç detaylara ulaştırabilir. Bununla da bağlantılı olarak aileye yakınlığın ve iç gruba dâhil olmanın doğal sonuçlarından biri de patron-emektar etkileşiminin, patron-diğer çalışanlar etkileşiminden daha yoğun ve yüksek nitelikli bir ilişkiye dönüşmesidir. Diğer bir deyişle vekilharçlık ilişkisi bir lider üye etkileşim bağlamı yaratmaktadır. Aile işletmelerine özel ilişki dinamiklerinin, liderlik başta olmak üzere çeşitli örgütsel davranış olguları açısından zengin bir araştırma alanı yarattığı ve özellikle nitel verilere dayanan araştırmaların özgün bulgular üretme potansiyelinin güçlü olduğu belirtilmelidir.

SONUÇ

Aile işletmeleri, aile ve işletme sistemlerini bir araya getiren özel bağlamı nedeniyle makro ve mikro örgütsel olgular açısından farklı araştırma sorularına, araştırma yöntemlerine ve kuramsal katkılara oldukça uygun bir zemin oluşturmaktadır (Holt vd., 2018). Bununla birlikte aile işletmeleri alanyazını bir araştırma sahası olarak yeni gelişmektedir. Diğer yandan aile işletmeleri üzerine gerçekleştirilen birçok araştırmanın, olgular arasındaki ilişkileri nicel bir yönelimle test etmekten öteye gidemediği ve bu ilişkilerin “neden” ve “nasıl” oluştuğuna dair bir açıklayıcılık sunamadığı görülmektedir (Payne, 2018; Neubaum, 2018). Konuyla ilgili eksikliğe işaret eden De Massis ve Foss (2018)’a göre aile işletmelerinin sahip olduğu potansiyel, ancak kuramsal varsayımların bu işletmelere özgü mikro temellerine, diğer bir deyişle bireylerin davranışlarına ve etkileşimlerine odaklanılarak açığa çıkarılabilir. Mikro temellerin derin bir kavrayışla anlaşılması ve açıklanmasında, alanda eksikliği hissedilen nitel araştırma yöneliminin yaygınlaşması önemli bulunmaktadır (Hamilton vd., 2017).

Aile işletmelerine özgü maliyetlere ve çıktılara işaret eden vekâlet kuramlarından (Short vd., 2016) vekilharçlık, son yıllarda aile işletmeleri yönetimine ve davranışsal mekanizmaların anlaşılmasına ilişkin katkı sağlayabilecek referans kuramlardan biri olarak kabul görmeye başlamıştır. Araştırmaların ekseriyeti, vekâlet ve vekilharçlık kuramlarını işletme performansı üzerinden karşılaştırmaya odaklanmaktadır (Madison vd., 2016). Birçok psikolojik, sosyolojik ve kültürel olgunun bir araya gelmesiyle oluşan ve bu nedenle karmaşık bir yapıya sahip olan vekilharçlık ilişkisinin daha derinlemesine ele alınması ve açıklanması alanyazını zenginleştirecektir.

Nitel araştırma yaklaşımıyla yürütülen bu çalışmada, aile üyesi yöneticiler ile aileden olmayan çalışanlar arasında gelişen vekilharçlık ilişkilerinin dinamikleri ve bağlama özgü açıklayıcıları ele alınmıştır. Aile üyeleri, vekilharçlar ve bazı tanıklarla yapılan görüşmelerin sonucunda ulaşılan bulgular, yönetici aile üyeleri ile emektar çalışanlar arasındaki ilişkilerin güvene dayalı, paternalistik özellikler taşıyan, uzun dönemli, karşılıklı tutum ve davranışlara bağlı olarak derinleşen bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişkinin taraflarından biri olan emektar çalışanların yıllar içinde aileyi ve işletmeyi özdeşleştirdikleri; sosyal kimliklerinin bir parçası haline getirdikleri anlaşılmaktadır. Vekilharçlar, kişisel güvenilirlikleri ve işletmeye özel yetkinlikleri ve işletme ile aileyi sahiplenmeleri nedeniyle ailenin kendilerinden kabul ettikleri kişiler statüsündedir.

Araştırmanın bulguları, aile işletmelerinde aile ile aileden olmayan çalışanlar arasındaki vekilharçlık ilişkisinin bağlama özgü boyutları ile birlikte bütüncül olarak görülmesini sağlamıştır. Alanyazındaki sınırlı sayıda görgül çalışmadan farklı olarak vekilharçlık ilişkisinin her iki tarafının görüşlerine başvurularak ele alınması, zengin olgulara ulaşılmasını mümkün kılmıştır. Vekilharçlık ilişkisinin karşılıklılık özelliğine doğrudan değinen bazı çalışmalar bulunmakla birlikte (Örn: Pearson ve Marler, 2010) ilişkinin nasıl geliştiğine dair açıklamaların sınırlı olması, ilişkinin taraflarının algılamalarına başvurulmasını daha önemli hale getirmiştir. Diğer yandan tarafların ilişkinin tarihi ve anekdotları ile ilgili anlatılanların tutarlılığı, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğine katkı sağlamıştır.

İlişkiyi açıklayan temalar, alanyazında vekilharçlık ilişkisine yönelik yapılan bazı tespitlerle örtüşmektedir. Bununla birlikte araştırmanın zengin veri seti, bağlama özgün tespitlerin yapılmasını da mümkün kılmıştır. Güven temasında “*vefakâr olmak*” ya da özdeşleşme temasında “*aileye hizmet*” gibi olgular, sosyo-kültürel bağlamla ilişkilendirilen bulgulara örnek olarak verilebilir. Ya da alanyazındaki hâkim görüşün aksine bu çalışmada paternalizmin bir alt boyutu olan güç mesafesi, vekilharçlık ilişkisini engelleyen değil besleyen bir unsur olarak kendini göstermiştir. Patron ile emektar çalışan arasında gelişen paternalistik ilişkinin, patronun hamiliğine karşılık çalışanın da aileyi ve işletmeyi kollama davranışı sergilemesi, kültürel izler taşıyan ve aile işletmelerine özgü bir vekilharçlık modeline işaret etmektedir.

Alanyazında yalnızca kavramsal çalışmalarda ortaya atılan belirli vekilharçlık öncüllerinin, bu çalışmada görgül olarak kanıtlanmış olması bir diğer önemli bir katkı olarak belirtilebilir. Örneğin bulgulara genel olarak yansıyan ve ayrıca bir ana boyut olarak ortaya çıkan “*karşılıklılık*” teması, Hernandez (2008, 2012)’in sosyal mübadele kuramının vekilharçlık ilişkilerini açıklamada önemli bir zemin oluşturduğu önermesi ile uyumludur. Ayrıca yönetici aile üyeleri ile emektar çalışanlar arasındaki mübadele ilişkilerinin diğer çalışanların dâhil olmadığı özel ilişkiler olduğu tespiti, Pearson ve Marler (2010)’ın aile işletmelerindeki vekilharçlık ilişkilerinin lider-üye etkileşimi ile açıklanabileceği önermesiyle paralellik taşımaktadır. Benzer şekilde Henssen vd. (2014) tarafından yapılan kavramsal bir çalışmada aile işletmelerinde vekilharçlık davranışının bir öncülü olarak önerilen psikolojik sahiplik olgusu ile alanyazında çeşitli araştırmacılar tarafından vurgulanan vekilharçlardan sahip olmaları beklenen etik değer ve davranışlar (Martin ve Butler, 2017; Martynov, 2009; Vallejo-Martos ve Puentes-Poyatos, 2014), bu çalışmada öne çıkan açıklayıcı olgulardır.

Alan araştırmacılarının özellikle son yıllarda, aileden olmayan çalışanların istihdamı, işletmedeki yeri ve işletmeye etkisi üzerinde yoğun araştırmalar sürdürdüğü görülmektedir.

Vekilharçlık kuramı, özellikle bu çalışanların işletmeyle nasıl bütünleşeceği ve işletmeye nasıl en yüksek katkıyı sağlayabileceği konularını aydınlatmada bir çerçeve sunmaktadır (Tabor vd., 2018). Diğer yandan, gerçekleştirilen araştırmaların çoğunlukla üst düzey yönetici kademesindeki çalışanlara odaklanması (Blumentritt vd., 2007; James vd., 2017; Sciascia ve Mazzola, 2008; Yopie ve Itan, 2016), kuramın özellikle küçük ve orta ölçekli aile işletmelerindeki çalışan davranış ve ilişkilerini açıklama potansiyelini atıl bıraktığı söylenebilir. Dolayısıyla bu araştırmanın, küçük ve orta ölçekli aile işletmelerine özgü bir vekilharç profiline ışık tutması, alanyazına özgün bir katkı olarak değerlendirilebilir. Araştırmanın bulguları, zaman içerisinde ailenin bir uzantısı haline gelen vekilharçların özelliklerini ve vekilharçlık ilişkilerinin psikolojik, sosyal ve kültürel boyutlarını ortaya koyarak özel bir özdeşleşme modeline dikkat çekmektedir.

Aile işletmelerinde vekilharçlık ilişkileri, yeni araştırma soruları açısından verimli bir çalışma alanı oluşturmaktadır. Öncelikle araştırmada vekilharçlık ilişkisinin, tarafların yaptırımları ve sınırları kesin olarak belli olmayan açık ve örtük yükümlülükleri sürdürmesiyle devam ettiğini göstermektedir. Dolayısıyla bu tip bir ilişkinin özel bir psikolojik sözleşme²¹ (Jose, 2008) türü olarak ele alınması ilginç bir araştırma konusu olacaktır.

Küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde, işletmede uzun yıllar görev yapan çalışanlarla aile üyeleri arasında yakın ve informal ilişkilerin kurulması, etkileşimlerin sıklığı nedeniyle daha kolaydır. İşletmenin büyümesi ve kurumsallaşma süreçleri nedeniyle görev ve sorumluluk alanlarının kesinleşmesi esnek ve informal ilişkiler üzerine bazı sonuçlar doğurabilir. Bu tür gelişmelerin aile üyeleri ile çalışanlar arasındaki vekilharçlık ilişkilerini nasıl etkileyeceği ilginç bir araştırma sorusudur. Aile kültürünün işletme üzerindeki etkisinin zayıflayacağı varsayıldığında, iç-grup dinamiklerinin ve vekilharçlık ilişkilerinin yeni formlar alması beklenir. Bu çerçevede Üsdiken vd. (2015)'nin önerdiği ve görgül olarak ortaya koyduğu, Türkiye'deki büyük aile holdinglerindeki üst düzey yöneticileri ve aile üyelerini ifade eden “iç halka” yapısı önemli bir çıkış noktası sunabilir.

Önerilen bu araştırma sorularının yanı sıra, araştırma sonucunda ortaya çıkan ana ve alt bulguların aile işletmelerine özgü bir vekilharçlık ölçeği geliştirilmesi için güçlü bir zemin hazırladığı vurgulanmalıdır. Daha önce Neubaum vd. (2017) tarafından aile işletmelerinde uygulanan ve geliştirilen bir “*vekilharçlık iklimi ölçeği*” mevcut olmakla birlikte ölçeğin aile işletmelerine özgü herhangi bir boyuta sahip olmayışı eksikliktir. Bu araştırmanın bulgularının

²¹ Psikolojik sözleşme kavramı kısaca “yazılı olmayan anlaşmalardaki karşılıklı beklentilerin toplamı” olarak tanımlanabilir (Jose, 2008: 4).

da işaret ettiği üzere vekilharçlık ilişkisi toplumsal kültürün etkisine açık bir ilişkidir. Kültürel bağlamı hesaba katmayan ölçeklerin sağlıklı ölçüm yapamadığı bilinmektedir (Wasti ve Erdil, 2007). Ölçüm araçlarının karma yöntem kullanılarak, bağlama yönelik olguların ve anlamları kapsayacak şekilde geliştirilmesi araştırmalara önemli rotalar sağlayacaktır.

Son olarak yönetici-çalışan ilişkilerinin özel bir formu olan vekilharçlık ilişkilerin doğasını, eleştirel bir yaklaşım benimsenmesi durumunda farklı perspektifler ile açıklama ihtimaline vurgu yapılmalıdır. Eleştirel kuram, özellikle bir bilinç ve ideolojinin eleştirisi yoluyla, özgürleştirici bir ilgiyi gerçekleştirmeye çalışan belirli bir bilgi biçimi üretmeyi amaçlar. Gerçekliğin apaçık doğasını reddeden ve gerçekliğin çarpıtıldığı çeşitli yolları kabul eden eleştirel bir epistemoloji aracılığıyla kendisini hem işlevselci/nesnel hem de yorumlayıcı pratik bilimlerden ayırır (Clegg vd. 2006: 274). Dolayısıyla araştırmada tarafların algılamalarından yola çıkarak belirlenen vekilharçların fedakârlık, kanaatkârlık gibi özellikleri vekilharcın erdemli davranışlarına yordansa da farklı bir paradigmadan bakan bir araştırmacı, bu durum için manevi otorite sağlayan dini ve kültürel değerlerin hegemonik etkisine; enformal ilişki ağlarının ürettiği rıza ve tahakküme atıf yapabilir²². Araştırmada tanıklığına başvuru katılımcılardan birinin, yıllarca işi ve patronları için yıpratıcı seviyede emek harcayan ama karşılığını alamayan babasıyla ilgili görüşleri, vekilharçlık ilişkisinin anlaşılabilmesi için farklı bakış açılarına ihtiyaç olduğuna güçlü bir biçimde dikkat çekmektedir. Dolayısıyla küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin sosyo-kültürel bağlam ile iş ilişkileri arasındaki etkileşimi güçlü bir şekilde yansıtmaları nedeniyle, vekilharçlık ilişkilerinin farklı araştırma paradigmalarından ele alınabilecek oldukça zengin bir araştırma sahası olduğu bir kez daha belirtilmelidir.

²² Bu konuyla ilgili olarak bkz. Durak, Y. 2011. Emeğin Tevekkülü, İstanbul: İletişim Yayınları

KAYNAKÇA

- Adams, A. ve Cox, A. L. (2008). "Questionnaires, in-depth interviews and focus groups". P. E. Cairns ve A. L. Cox (Ed.), *Research Methods for Human Computer Interaction*. Cambridge University Press, Cambridge, 17-34.
- Adler, P. S. ve Kwon, S. W. (2002). "Social capital: Prospects for a new concept". *Academy of Management Review*, 27(1): 17-40.
- Aguilera, R. V. ve Jackson, G. (2003). "The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants". *Academy of Management Review*, 28(3): 447-465.
- Ak, B. G. (2006). "Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm Önerileri Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine ait Değerlendirme". 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. 14-15 Nisan 2006, İstanbul, 145-154.
- Akerlof, G.A. (1970). "The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism." *Quarterly Journal of Economics*, 84: 488-500.
- Albanese, R., Dacin, M. T. ve Harris, I. C. (1997). "Agents as stewards". *The Academy of Management Review*, 22(3): 609-611.
- Albers-Miller, N. D. ve Gelb, B. D. (1996). "Business advertising appeals as a mirror of cultural dimensions: A study of eleven countries". *Journal of Advertising*, 25(4): 57-70.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". *Journal of occupational psychology*, 63(1): 1-18.
- Altıntaş, R. (2020). "Ahlaki Bir Erdem Olarak Vefa", A. Temizel, E. Çöm ve S. Karadağ (Ed.), *Hız. Mevlana'ya Vefa*. SÜ Mevlâna Araştırmaları Enstitüsü Yayınları, Konya, 163-174.
- Amabile, T. M. (1993). "Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace". *Human Resource Management Review*, 3(3): 185-201.
- American Heritage Dictionary of the English Language. (1994). *American heritage dictionary of the English Language*. (3. bs.). Houghton Mifflin Harcourt, Boston.
- Anderson, R. C. ve Reeb, D. M. (2003). "Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500". *The Journal of Finance*, 58(3): 1301-1328.
- Ang, J. S., Cole, R. A. ve Lin, J. W. (2000). "Agency costs and ownership structure". *The Journal of Finance*, 55(1): 81-106.

- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 26(1): 1-14.
- Argyris, C. (1973a). "Some limits of rational man organizational theory". *Public Administration Review*, 33(3): 253-267.
- Argyris, C. (1973b). "Organization man: Rational and self-actualizing". *Public Administration Review*, 33(4): 354-357.
- Arı, G. S. ve Tosunoğlu, N. G. (2011). "Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor?." *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2): 85-103.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. ve Very, P. (2007). "The development of organizational social capital: Attributes of family firms". *Journal of Management Studies*, 44(1): 73-95.
- Arrow, K. J. (1963). "Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care". *The American Economic Review*, 53(5): 941-973.
- Arrow, K. J. (1968). "The economics of moral hazard: further comment". *The American Economic Review*, 58(3): 537-539.
- Arrow, K. J. (1974). *The limits of organization*. WW Norton & Company, Newtork.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). "Social identity and the organization". *Academy of Management Review*, 14: 20-39.
- Astrachan, J. H. ve Jaskiewicz, P. (2008). "Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation". *Family Business Review*, 21(2): 139-149.
- Astrachan, J. H. (2010). "Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda". *Journal of Family Business Strategy*, 1(1): 6-14.
- Ataay, A. (2006). "Aile Şirketlerinde Başkacılık ve Koruma: Vekâlet Maliyetleri". *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul, 64-71.
- Ataay, A. (2010). "Türkiye" de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Ulusal Kültürün ve Aile Sahipliğinin Etkisi". *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 16-17 Nisan 2010, İstanbul, 7-16.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. ve Kurshid, A. (2000). "Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison". *Applied Psychology*, 49(1): 192-221.
- Aycan, Z. (2001). "Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma". *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 1-26.

- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J. M., Felfe, J. ve Saher, N. (2013). "Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes". *Journal of International Business Studies*, 44(9): 962-969.
- Ayres, C. E. (1952). *The Industrial Economy*. Houghton Mifflin, Boston.
- Ayverdi, İ. (2010). *Misalli Büyük Türkçe Sözlüğü*. Kubbealtı Lugatı, İstanbul.
- Ayyıldız, N. A. (2008). Aile İşletmelerinde Liderlik ve Firma Performansı Üzerine Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Baker, G. P., Jensen, M. C. ve Murphy, K. J. (1988). "Compensation and incentives: Practice vs. theory". *The Journal of Finance*, 43(3): 593-616.
- Barnett, T. ve Kellermanns, F. W. (2006). "Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 837-854.
- Barney, J. B. (1990). "The debate between traditional management theory and organizational economics: substantive differences or intergroup conflict?". *Academy of Management Review*, 15(3): 382-393.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barsade, S. G. (2002). "The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior". *Administrative Science Quarterly*, 47(4): 644-675.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. Harper, New York.
- Batson, C. D. (1990). "How social an animal? The human capacity for caring". *American Psychologist*, 45(3): 336.
- Beccerra, M. ve Gupta, A. K. (1999). "Trust within the organization: Integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics". *Public Administration Quarterly*, 23(2): 177-203.
- Beck, U. ve Beck-Gernsheim, E. (2002). *Institutionalized individualism and its social and political consequences*. University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Becker, T. E. (1998). "Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness". *Academy of Management Review*, 23(1): 154-161.
- Bee, C. ve Neubaum, D. O. (2014). "The role of cognitive appraisal and emotions of family members in the family business system". *Journal of Family Business Strategy*, 5(3): 323-333.
- Beggan, J. K. (1992). "On the social nature of nonsocial perception: The mere ownership effect". *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(2): 229-237.

- Belk, R. W. (1985). "Materialism: Trait aspects of living in the material World". *Journal of Consumer Research*, 12(3): 265-280.
- Berle, A. A. Jr. ve Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Macmillan, Newyork.
- Bernhard, F. ve O'Driscoll, M. P. (2011). "Psychological ownership in small family-owned businesses: Leadership style and nonfamily-employees' work attitudes and behaviors". *Group & Organization Management*, 36(3): 345-384.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R. ve Larraza-Kintana, M. (2010). "Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?". *Administrative Science Quarterly*, 55(1): 82-113.
- Berrone, P., Cruz, C. ve Gomez-Mejia, L. R. (2012). "Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research". *Family Business Review*, 25(3): 258-279.
- Bertrand, M., Johnson, S., Samphantharak, K. ve Schoar, A. (2008). "Mixing family with business: A study of Thai business groups and the families behind them". *Journal of Financial Economics*, 88(3): 466-498.
- Blau, P. M. (1968). "Social Exchange". *International Encyclopedia of the Social Sciences*, 7: 452-457.
- Block, J. (2010). "Family management, family ownership, and downsizing: Evidence from S&P 500 firms". *Family Business Review*, 23(2): 109-130.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. Berrett-Koehler Publishers, Oakland.
- Blomqvist, K. (1997). "The many faces of trust". *Scandinavian Journal of Management*, 13(3): 271-286.
- Blumentritt, T. P., Keyt, A. D. ve Astrachan, J. H. (2007). "Creating an environment for successful nonfamily CEOs: An exploratory study of good principals". *Family Business Review*, 20(4): 321-335.
- Bøhren, Ø. (1998). "The agent's ethics in the principal-agent model". *Journal of Business Ethics*, 17(7): 745-755.
- Boivie, S., Lange, D., McDonald, M. L. ve Westphal, J. D. (2011). "Me or we: The effects of CEO organizational identification on agency costs". *Academy of Management Journal*, 54(3): 551-576.
- Bosse, D. A. ve Phillips, R. A. (2016). "Agency theory and bounded self-interest". *Academy of Management Review*, 41(2): 276-297.

- Bourdieu, P. (1986). "The forms of capital". J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*. Greenwood, New York, 241-258.
- Bower, J. L. (1983). *The two faces of management: An American approach to leadership in business and politics*. Houghton Mifflin, Boston.
- Bowles, S. ve Gintis, H. (1993). "The revenge of homo economicus: contested exchange and the revival of political economy". *Journal of Economic Perspectives*, 7(1): 83-102.
- Branzei, O., Vertinsky, I. ve Camp II, R. D. (2007). "Culture-contingent signs of trust in emergent relationships". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(1): 61-82.
- Brennan, M. J. (1994). "Incentives, rationality, and society". *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2): 31-39.
- Brown, M. E. (1969). "Identification and some conditions of organizational involvement". *Administrative Science Quarterly*, 14(3): 346-355.
- Bruce, A., Buck, T. ve Main, B. G. (2005). "Top executive remuneration: A view from Europe". *Journal of Management Studies*, 42(7): 1493-1506.
- Brumley, K. M. (2014). "'You care for your work; I'll care for your family': perceptions of paternalistic managerial actions and employee commitment in Mexico". *Community, Work & Family*, 17(4): 467-485.
- Bubolz, M. M. (2001). "Family as source, user, and builder of social capital". *The Journal of Socio-economics*, 30(2): 129-131.
- Buchanan, J. M. (1975). "The Samaritan's dilemma". E. S. Phelps (Ed.), *Altruism, Morality and Economic Theory*. Russell Sage Foundation, New York, 71-86.
- Buğra, A. (2016). *Kapitalizm, Yoksulluk ve Türkiye'de sosyal politika*. İletişim Yayınları.
- Burgess, R. G. (2006). *In The Field: An Introduction to Field Research*. Routledge, London.
- Butler Jr, J. K. (1991). "Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory". *Journal of Management*, 17(3): 643-663.
- Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., Schaffer, B. S. ve Wilson, M. G. (2009). "Individual reactions to high involvement work processes: investigating the role of empowerment and perceived organizational support". *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2): 122-136.
- Caers, R., Bois, C. D., Jegers, M., Gieter, S. D., Schepers, C. ve Pepermans, R. (2006). "Principal-agent relationships on the stewardship-agency axis". *Nonprofit Management and Leadership*, 17(1): 25-47.

- Caers, R., Du Bois, C., Jegers, M., De Gieter, S., De Cooman, R. ve Pepermans, R. (2009). "A micro-economic perspective on manager selection in nonprofit organizations". *European Journal of Operational Research*, 192(1): 173-197.
- Caldwell, C., Bischoff, S. J. ve Karri, R. (2002). "The four umpires: A paradigm for ethical leadership". *Journal of Business Ethics*, 36(1): 153-163.
- Caldwell, C. ve Clapham, S. E. (2003). "Organizational trustworthiness: An international perspective". *Journal of Business Ethics*, 47(4): 349-364.
- Caldwell, C., Hayes, L. A., Bernal, P. ve Karri, R. (2008). "Ethical stewardship—implications for leadership and trust". *Journal of Business Ethics*, 78(1): 153-164.
- Caldwell, C. ve Jeffries, F. L. (2001). "Ethics, norms, dispositional trust, and context: Components of the missing link between trustworthiness and trust". *Eighth Annual International Conference on Ethics in Business, Ekim 2016, De Paul University, Chicago, IL*.
- Carlock, R. S. ve Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business*. Palgrave pub, New York.
- Carmon, A. F., Miller, A. N., Raile, A. N. ve Roers, M. M. (2010). "Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses". *Journal of Family Business Strategy*, 1(4): 210-223.
- Carnevale, D. G. (1995). *Trustworthy government: Leadership and management strategies for building trust and high performance*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Carney, M. (2005). "Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3): 249-265.
- Carr, J. B. ve Brower, R. S. (2000). "Principled opportunism: Evidence from the organizational middle". *Public Administration Quarterly*, 24(1): 109-138.
- Carradus, A., Zozimo, R. ve Cruz, A. D. (2020). "Exploring a faith-led open-systems perspective of stewardship in family businesses". *Journal of Business Ethics*, 163: 701-714.
- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J. ve Taylor, S. (1999). "Recruitment in small firms: Processes, methods and problems". *Employee relations*, 21(3): 236-250.
- Casadesus-Masanell, R. (2004). "Trust in agency". *Journal of Economics & Management Strategy*, 13(3): 375-404.

- Casimiro, M. ve Chambel, M. J. (2014). "Culture in small-sized Portuguese family businesses". *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 12(1): 40-67.
- Casson, M. (1999). "The economics of the family firm". *Scandinavian Economic History Review*, 47(1): 10-23.
- Ceja-Barba, L. (2014). "Towards a positive organizational study of family-owned businesses: Embracing a fertile territory". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5): 665-668.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S. ve Farh, J. L. (2002). "Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3): 339-356.
- Chen, Y. M., Liu, H. H., Yang, Y. K. ve Chen, W. H. (2016). "CEO succession in family firms: Stewardship perspective in the pre-succession context". *Journal of Business Research*, 69(11): 5111-5116.
- Choi, Y. ve Mai-Dalton, R. R. (1998). "On the leadership function of self-sacrifice". *The Leadership Quarterly*, 9(4): 475-501.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Litz, R. A. (2004). "Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4): 335-354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Sharma, P. (2005). "Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5): 555-575.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W. ve Chang, E. P. (2007). "Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms". *Journal of Business Research*, 60(10): 1030-1038.
- Chrisman, J. J., Steier, L. P. ve Chua, J. H. (2008). "Toward a Theoretical Basis for Understanding the Dynamics of Strategic Performance in Family Firms". *Entrepreneurship in Theory and Practice*, 32(6): 935-947.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W. ve Barnett, T. (2012). "Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2): 267-293.
- Chrisman, J. J. (2019). "Stewardship theory: Realism, relevance, and family firm governance". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(6): 1051-1066.

- Chua, J. H., Chrisman, J. J. ve Sharma, P. (1999). "Defining the family business by behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4): 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. ve Bergiel, E. B. (2009). "An agency theoretic analysis of the professionalized family firm". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2): 355–372.
- Clark, M. S. ve Mills, J. (1979). "Interpersonal attraction in exchange and communal relationships". *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1): 12-24.
- Clark, M. S. ve Mills, J. R. (2011). "A theory of communal (and exchange) relationships". P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski ve E. T. Higgins (Ed.), *Handbook of theories in social psychology*. Sage, Los Angeles, CA, 232-250.
- Clegg, S. R., Courpasson, D. ve Phillips, N. (2006). *Power and organizations*. Sage.
- Coleman, J. S. (1994). *Foundations of social theory*. Harvard University Press, Cambridge.
- Corbetta, G. ve Salvato, C. (2004). "Self-Serving or self-Actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on "Comparing the agency costs of family and non-Family firms: Conceptual issues and exploratory evidence". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4): 355-362.
- Corbin, J. ve Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications, USA.
- Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J. J., Ilter, S. S., Kranas, G. ve Kureshov, V. A. (2006). "A cross-cultural study of supervisory trust". *International Journal of Manpower*, 27(8): 764-787.
- Coughlan, R. (2005). "Employee loyalty as adherence to shared moral values". *Journal of Managerial Issues*, 17(1): 43-57.
- Cowan, N. (1988). "Evolving conceptions of memory storage, selective attention, and their mutual constraints within the human information-processing system". *Psychological Bulletin*, 104(2): 163.
- Creswell J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE, California.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE, California.
- Crossley, D. (1999). Paternalism and corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 21(4): 291–302.
- Cruz, C. C., Gómez-Mejia, L. R. ve Becerra, M. (2010). "Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms". *Academy of Management Journal*, 53(1): 69-89.

- Cuevas-Rodríguez, G., Gomez-Mejia, L. R. ve Wiseman, R. M. (2012). "Has agency theory run its course?: Making the theory more flexible to inform the management of reward systems". *Corporate Governance: An International Review*, 20(6): 526-546.
- Cunha, M. P., Rego, A., Clegg, S. ve Jarvis, W. P. (2020). "Stewardship as process: A paradox perspective". *European Management Journal*, 39(2): 247-259.
- Çakır, T. (2002). Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilerin Sorunları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Çarkoğlu, A. ve Kalaycıoğlu, E. (2009). *Türkiye’de Dindarlık: Uluslararası bir Karşılaştırma*. Sabancı Üniversitesi, İstanbul.
- Çetin, M. (2020). "The relation between religiosity, family cohesion and ethical leadership: a study of family firms in Turkey". *Journal of Family Business Management*, DOI 10.1108/JFBM-02-2020-0017.
- Daily, C. M. ve Dollinger, M. J. (1992). "An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms". *Family Business Review*, 5(2): 117-136.
- Dalton, D. R., Hitt, M. A., Certo, S. T. ve Dalton, C. M. (2007). "The fundamental agency problem and its mitigation". *Academy of Management Annals*, 1(1): 1-64.
- Danes, S. M., Lee, J., Stafford, K. ve Heck, R. K. Z. (2008). "The effects of ethnicity, families and culture on entrepreneurial experience: An extension of sustainable family business theory". *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(03): 229-268.
- Dansereau Jr, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process". *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1): 46-78.
- Dasgupta, P. (2000). "Trust as a commodity". *Trust: Making and breaking cooperative relations*, 4: 49-72.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. ve Donaldson, L. (1997). "Toward a Stewardship Theory of Management". *Academy of Management Review*, 22(1): 20-47.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. ve Donaldson, L. (1997b). "Davis, Schoorman, and Donaldson reply: The distinctiveness of agency theory and stewardship theory". *Academy of Management Review*, 22(3): 611-613.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. G. ve Tan, H. H. (2000). "The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, 21(5): 563-576.

- Davis, J. H., Allen, M. R. ve Hayes, H. D. (2010). "Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6): 1093-1116.
- Dawson, A. ve Hjorth, D. (2011). "Advancing Family Business Research Through Narrative Analysis". *Family Business Review*, 25(3): 339-355.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985). "Conceptualizations of intrinsic motivation and self-determination". E. L. Deci ve R. M. Ryan (Ed.), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer, Boston, MA, 11-40.
- De Massis, A., Sharma, P., Chua, J. H. ve Chrisman, J. J. (2012). *Family business studies: An annotated bibliography*. Northhampton, MA: Edward Elgar.
- De Massis, A. ve Foss, N. J. (2018). "Advancing family business research: The promise of microfoundations". *Family Business Review*, 31(4): 386-396.
- De Massis, A. ve Kotlar, J. (2015). "Learning resources for family business education: A review and directions for future developments". *Academy of Management Learning ve Education*, 14(3): 415-422.
- Deutsch, M. (1962). "Cooperation and Trust: Some Theoretical Notes". M. R. Jones (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*. University of Nebraska Press, NE, 275-320.
- Dil, M. ve Eren Gümüştekin, G. (2006). "Vekâlet Teorisinin Aile İşletmelerine Katkıları ve Model Önerisi". 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. 18-19 Nisan 2008, İstanbul, 301-312.
- Dipboye, R. L. (1977). "A critical review of Korman's self-consistency theory of work motivation and occupational choice". *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(1): 108-126.
- Dittmar, H. (1992). *The social psychology of material possessions: To have is to be*. Palgrave MacMillan, Londra.
- Dodd, S. D. ve Dyck, B. (2015). "Agency, stewardship, and the universal-family firm: A qualitative historical analysis". *Family Business Review*, 28(4): 312-331.
- Donaldson, L., ve Davis, J. H. (1989). *CEO governance and shareholder returns: Agency theory or stewardship theory*. Annual Meeting of the Academy of Management, Washington, DC.
- Donaldson, L. (1990). "The ethereal hand: Organizational economics and management theory". *Academy of Management Review*, 15(3): 369-381.
- Donaldson, L. ve Davis, J. H. (1991). "Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns". *Australian Journal of Management*, 16(1): 49-64.

- Dorfman, P. W. ve Howell, J. P. (1988). "Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited". *Advances in International Comparative Management*, 3(1): 127-150.
- Duska, R. F. (1992). "Why Be a Loyal Agent?: A Systemic Ethical Analysis". *The Ruffin Series in Business Ethics*, 143-168.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. ve Harquail, C. V. (1994). "Organizational images and member identification". *Administrative Science Quarterly*, 39: 239-263.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Eddleston, K. A., Chrisman, J. J., Steier, L. P. ve Chua, J. H. (2010). "Governance and trust in family firms: An introduction". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6): 1043-1056.
- Eddleston, K. A., ve Kellermanns, F. W. (2007). "Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective". *Journal of Business Venturing*, 22(4): 545-565.
- Eddleston, K., Kellermanns, F.W. ve Sarathy, R. (2008). "Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and environmental dynamism to performance". *Journal of Management Studies*, 45(1): 26-50.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W. ve Zellweger, T. M. (2012). "Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: Does the stewardship perspective explain differences?". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2): 347-367.
- Eddleston, K. A. ve Morgan, R. M. (2014). "Trust, commitment and relationships in family business: Challenging conventional wisdom". *Journal of Family Business Strategy*, 5(3): 213-216.
- Efraty, D. ve Wolfe, D. M. (1988). "The effect of organizational identification on employee affective and performance responses". *Journal of Business and Psychology*, 3(1): 105-112.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Agency theory: An assessment and review". *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.
- Eisner, E. W. (1991). *The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. Macmillan, New York.
- Ekanayake, S. (2004). "Agency theory, national culture and management control systems". *Journal of American Academy of Business*, 4(1/2): 49-54.

- Erben, G. S. (2004). "Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkile imi Ba lamında Paternalizm Boyutuyla   letme Kültürü: Türkiye  rne i". 1. Aile   letmeleri Kongresi Kongre Kitabı. 17-18 Nisan 2004,  stanbul, 345-356.
- Erdem, F. ve Atsan, N. (2015). "Trust based relationships between family members and long-term employees of family-owned SMEs". *International Business Research*, 8(4): 223.
- Erdem, F. ve  zen-Aytemur, J. (2014). "Context-specific dimensions of trust in manager, subordinate and co-worker in organizations". *Journal of Arts and Humanities*, 3(10): 28-40.
- Glesne, C. (2015). *Nitel Ara tırmaya Giri *. ( ev. A. Ersoy). Anı Yayıncılık, Ankara.
- Fama, E. F. (1980). "Agency problems and the theory of the firm". *Journal of Political Economy*, 88(2): 288-307.
- Fama, E. F. ve Jensen, M. C. (1983). "Agency problems and residual claims". *The Journal of Law and Economics*, 26(2): 327-349.
- Fehr, E. ve Fischbacher, U. (2002). "Why social preferences matter the impact of non-selfish motives on competition, cooperation and incentives". *The Economic Journal*, 112(478): C1-C33.
- Fehr, E. ve Fischbacher, U. (2003). "The nature of human altruism". *Nature*, 425(6960): 785-791.
- Ferrari, F. (2020). "Exploring the side effects of socio-emotional wealth. A multilevel analysis approach to the dysfunctional dynamics in family business succession". *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 40(1): 128-146.
- Ferrell, O. C. ve Gresham, L. G. (1985). "A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing". *Journal of Marketing*, 49(3): 87-96.
- Fidrmuc, J. P. ve Jacob, M. (2010). "Culture, agency costs, and dividends". *Journal of Comparative Economics*, 38(3): 321-339.
- Fielder, J. H. (1992). Organizational loyalty. *Business ve Professional Ethics Journal*, 11(1), 71-90.
- Fikret Pasa, S., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). "Society, organisations, and leadership in Turkey". *Applied Psychology*, 50(4): 559-589.
- Firestone, W. A. (1987). "Meaning in method: The rhetoric of quantitative and qualitative research". *Educational Researcher*, 16(7): 16 21.
- Fletcher, D., De Massis, A. ve Nordqvist, M. (2016). "Qualitative research practices and family business scholarship: A review and future research agenda". *Journal of Family Business Strategy*, 7(1): 8-25.

- Fontrodona, J. ve Sison, A. J. G. (2006). "The nature of the firm, agency theory and shareholder theory: A critique from philosophical anthropology". *Journal of Business Ethics*, 66(1): 33-42.
- Foot, E. (1951). "Identification as the basis for a theory of motivation". *American Sociological Review*, 16(1): 14-21.
- Fox, M. A. ve Hamilton, R. T. (1994). "Ownership and diversification: Agency theory or stewardship theory". *Journal of Management Studies*, 31(1): 69-81.
- French, J. R., Raven, B. ve Cartwright, D. (1959). "The bases of social power". *Classics of Organization Theory*, 7: 311-320.
- Frey, B. S. (1997). "On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation". *International Journal of Industrial Organization*, 4(15): 427-439.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Free Press Paperbacks, New York.
- Furby, L. (1978). "Possession in humans: An exploratory study of its meaning and motivation". *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 6(1): 49-65.
- Gagné, M., Sharma, P. ve De Massis, A. (2014). "The study of organizational behaviour in family business". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5): 643-656.
- Gaines Jr, S. O., Larbie, J., Patel, S., Pereira, L. ve Sereke-Melake, Z. (2005). "Cultural values among African-descended persons in the United Kingdom: Comparisons with European-descended and Asian-descended persons". *Journal of Black Psychology*, 31(2): 130-151.
- Gambetta, D. G. (1988). "Can we trust trust?". D. G. Gambetta (Ed.), *Trust*. Basil Blackwell, New York, 213-237.
- George, A. (1970). "The market for 'Lemons': Quality uncertainty and the market mechanism". *Quarterly Journal of Economics*, 84(3): 488-500.
- Ghosh, A. (2011). "Power distance in organizational contexts-a review of collectivist cultures". *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(1): 89-101.
- Ghoshal, S. ve Moran, P. (1996). "Bad for practice: A critique of the transaction cost theory". *Academy of Management Review*, 21(1): 13-47.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. ve Donnelly, J. H. (1991). *Organizations*. Homewood, IL: Irwin.
- Gilbert Jr, D. R. (2001). "An extraordinary concept in the ordinary service of management". *Business Ethics Quarterly*, 11(1): 1-9.

- Glaser, B. G. ve Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge, Oxfordshire.
- Gomez-Mejia, L. R. ve Balkin, D. B. (1992). "Determinants of faculty pay: An agency theory perspective". *Academy of Management Journal*, 35(5): 921-955.
- Gomez-Mejia, L., Wiseman, R. M. ve Dykes, B. J. (2005). "Agency problems in diverse contexts: A global perspective". *Journal of Management Studies*, 42(7): 1507-1517.
- Gomez-Mejia, L. R. ve Wiseman, R. M. (2007). "Does agency theory have universal relevance? A reply to Lubatkin, Lane, Collin, and Very". *Journal of Organizational Behavior*, 28(1): 81-88.
- Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, 32(1): 148-170.
- Gouldner, A. W. (1960). "The norm of reciprocity: A preliminary statement". *American Sociological Review*, 25(2): 161-178.
- Graen, G.B. ve Cashman, J. (1975). "A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach". J.G. Hunt ve L.L. Larson (Ed.), *Leadership frontiers*. Kent State University Press, Kent, OH, 143-166.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective". *The Leadership Quarterly*, 6(2): 219-247.
- Granovetter, M. (1985). "Economic action and social structure: The problem of embeddedness". *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Green, E. G., Deschamps, J. C. ve Paez, D. (2005). "Variation of individualism and collectivism within and between 20 countries: A typological analysis". *Journal of Cross-cultural Psychology*, 36(3): 321-339.
- Greenwood, R. (2003). "Commentary on: "Toward a theory of agency and altruism in family firms"". *Journal of Business Venturing*, 18(4): 491-494.
- Grundeis, J. (2008). "Are managers agents or stewards of their principals?". *Journal für Betriebswirtschaft*, 58(3): 141-166.
- Guba, E. G. ve Lincoln, Y. (1981). *Effective evaluation*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Gulati, R. (1995). "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances". *Academy of Management Journal*, 38(1): 85-112.
- Gulati, R. ve Sych, M. (2008). "The dynamics of trust". *Academy of Management Review*, 33: 276-278.

- Gundlach, M., Zivnuska, S. ve Stoner, J. (2006). "Understanding the relationship between individualism–collectivism and team performance through an integration of social identity theory and the social relations model". *Human relations*, 59(12): 1603-1632.
- Gupta, V. ve Levenburg, N. (2010). "A thematic analysis of cultural variations in family businesses: The CASE Project". *Family Business Review*, 23(2): 155-169.
- Gupta, V. ve Kirwan, P. (2013). "Role of in-group collectivism in the longevity of family firms". *Global Business Perspectives*, 1(4): 433-451.
- Gupta, V. ve Levenburg, N. (2012). "Cultures, ideologies and family businesses". *Journal of Family Business Management*, 2(1): 57-75.
- Habbershon, T. G. ve Williams, M. L. (1999). "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms". *Family Business Review*, 12(1): 1-25.
- Habbershon, T. G., Williams, M. ve MacMillan, I. C. (2003). "A unified systems perspective of family firm performance". *Journal of Business Venturing*, 18(4): 451-465.
- Hall, E. T. (1966). *The hidden dimension*. Garden City, NY: Doubleday.
- Hall, D. T., Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). "Personal factors in organizational identification". *Administrative Science Quarterly*, 15(2): 176-190.
- Hamilton, E., Cruz, A. D. ve Jack, S. (2017). "Re-framing the status of narrative in family business research: Towards an understanding of families in business". *Journal of Family Business Strategy*, 8(1): 3-12.
- Hammond, M., Howarth, J. ve Keat, R. (1991). *Understanding phenomenology*. Basil Blackwell, Oxford.
- Hart, H. L. A. (1961). *The concept of Law*. Oxford University Press, Oxford.
- HassabElnaby, H. R. ve Mosebach, M. (2005). "Culture's consequences in controlling agency costs: Egyptian evidence". *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 14(1): 19-32.
- Hatipoğlu, M. (2006). Aile İşletmelerinde Aileden Gelen Yöneticilerle Profesyonel Finans Yönetici Çatışmaları, Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Haug, H. M., ve McKee, L. (2003). "It's just like a family'--shared values in the family firm". *Community, Work & Family*, 6(2): 141-158.
- Haughey, J. C. (1993). "Does loyalty in the workplace have a future?". *Business Ethics Quarterly*, 3(1): 1-16.
- Hendry, J. (2002). "The principal's other problems: Honest incompetence and the specification of objectives". *Academy of Management Review*, 27(1): 98-113.

- Henssen, B., Voordeckers, W., Lambrechts, F. ve Koiranen, M. (2014). "The CEO autonomy–stewardship behavior relationship in family firms: The mediating role of psychological ownership". *Journal of Family Business Strategy*, 5(3): 312-322.
- Hernandez, M. (2008). "Promoting Stewardship Behavior in Organizations: A Leadership Model". *Journal of Business Ethics*, 80:121-128.
- Hernandez, M. (2012). "Toward an understanding of the psychology of stewardship". *Academy of Management Review*, 37(2): 172-193.
- Herrero, I. (2011). "Agency costs, family ties, and firm efficiency". *Journal of Management*, 37(3): 887-904.
- Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley ve Sons. Inc., New York.
- Hoffmann, C., Wulf, T. ve Stubner, S. (2016). "Understanding the performance consequences of family involvement in the top management team: The role of long-term orientation". *International Small Business Journal*, 34(3): 345-368.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill, New York.
- Holt, D. T., Pearson, A. W., Payne, G. T. ve Sharma, P. (2018). "Family business research as a boundary-spanning platform". *Family Business Review*, 31(1): 14-31.
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L. ve Walker, G. (2003). "Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity". *Strategic Management Journal*, 24(10): 889-902.
- Hoopes, D. G. ve Miller, D. (2006). "Ownership preferences, competitive heterogeneity, and family-controlled businesses". *Family Business Review*, 19(2): 89-101.
- Hovland, C. I., Janis, I. L. ve Kelley, H. H. (1953). *Communication and persuasion*. Yale University Press, New Haven CT.
- Hu, H. W. ve Alon, I. (2014). "Are Chinese CEOs stewards or agents? Revisiting the Agency-Stewardship debate". C. Pattnaik ve V. Kumar (Ed.), *Emerging Market Firms in the Global Economy, International Finance Review*. Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 225-277.

- Huff, L. ve Kelley, L. (2003). "Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study". *Organization Science*, 14(1): 81-90.
- Hung, S. Y., Durcikova, A., Lai, H. M. ve Lin, W. M. (2011). "The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior". *International Journal of Human-Computer Studies*, 69(6): 415-427.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. ve Morgeson, F. P. (2007). "Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 269-277.
- Isen, A. M. ve Reeve, J. (2005). "The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic motivation: Facilitating enjoyment of play, responsible work behavior, and self-control". *Motivation and Emotion*, 29(4): 295-323.
- Jackson, T. (2016). "Paternalistic leadership: The missing link in cross-cultural leadership studies?". *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(1): 3-7.
- James, W. (2007). *Principles of Psychology*. Harvard University Press, Cambridge.
- James, A. E., Jennings, J. E. ve Jennings, P. D. (2017). "Is it better to govern managers via agency or stewardship? Examining asymmetries by family versus nonfamily affiliation". *Family Business Review*, 30(3): 262-283.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G. ve Rau, S. B. (2015). "Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, 30(1): 29-49.
- Jensen, M. C. ve Meckling, W. H., (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305–360.
- Jensen, M. C. ve Meckling, W. H. (1994). "The nature of man". *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2): 4-19.
- Johns, G. (2001). "In Praise of Context". *Journal of Organizational Behavior*, 22: 31-42.
- Johns, G. (2006). "The Essential Impact of Context on Organizational Behavior". *Academy of Management Review*, 31(2): 386-408.
- Johnson, N. B. ve Droege, S. (2004). "Reflections on the generalization of agency theory: Cross-cultural considerations". *Human Resource Management Review*, 14(3): 325-335.
- Johnson-George, C. ve Swap, W. C. (1982). "Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other". *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6): 1306-1317.
- Jones, G. R. (1983). "Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective". *Administrative Science Quarterly*, 28(3): 454-467.

- Jones, T. M. (1995). "Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics". *Academy of Management Review*, 20(2): 404-437.
- Jose, M. (2008). "A study of the Impact of Psychological contract on Organizational commitment among Temporary and Permanent Employees in Organizations". *Journal of Contemporary Research in Management*, 3(2): 1-12.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M. ve Griffiths, M. D. (2015). "Organizational identification, work engagement, and job satisfaction". *Journal of Managerial Psychology*, 30(8): 1019-1033.
- Karra, N., Tracey, P. ve Phillips, N. (2006). "Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 861-877.
- Kagitcibasi, C. (1997). "Individualism and collectivism". *Handbook of Cross-cultural Psychology*, 3: 1-49.
- Kelman, H. C. (1958). "Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change". *Journal of Conflict Resolution*, 2(1): 51-60.
- Kets- de- Vries, M.F.R., Carlock, R.S. ve Florent-Treacy, E. (2007). *Family Business on the Couch: A Psychological Perspective*. John Wiley ve Sons, Chichester, UK.
- Khatri, N., ve Tsang, E. W. (2003). "Antecedents and consequences of cronyism in organizations". *Journal of Business Ethics*, 43(4): 289-303.
- Khattak, S. A. (2013). "To study the relationship between altruism and control concentration on stewardship: A case of service oriented public organization, NADRA". *Asian Business Research Conference Proceedings*, 6-7 Ekim 2013, Dubai, 67-82.
- Kiser, E. (1999). "Comparing varieties of agency theory in economics, political science, and sociology: An illustration from state policy implementation". *Sociological Theory*, 17(2): 146-170.
- Klein, S. ve Bell, F. A. (2007). "Non-family executives in family businesses: A literature review". *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(1): 19-37.
- Kluvers, R. ve Tippet, J. (2011). "An exploration of stewardship theory in a Not-for-Profit organisation". *Accounting Forum*, 35(4): 275-284.
- Kozan, M. K., Oksoy, D., & Ozsoy, O. (2012). "Owner sacrifice and small business growth". *Journal of World Business*, 47(3): 409-419.
- Köymen, O. (2009). "Kapitalizm ve Köylülük: Ağalar-Üretenler-Patronlar". *Mülkiye Dergisi*, 33(262): 25-39.

- Kreps, D. M. (1997). "Intrinsic motivation and extrinsic incentives". *The American Economic Review*, 87(2): 359-364.
- Kumeto, G. (2015). "Behavioural agency theory and the family business". M. Nordqvist, L. Melin, M. Waldkirch ve G. Kumeto (Ed.), *Theoretical perspectives on family businesses*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 78-98.
- Kunz, A. H. ve Pfaff, D. (2002). "Agency theory, performance evaluation, and the hypothetical construct of intrinsic motivation". *Accounting, Organizations and Society*, 27(3): 275-295.
- Kuppelwieser, V. G. (2011). "Stewardship behavior and creativity". *Management Revue*, 22(3): 274-295.
- Kurland, N. B. ve Pelled, L. H. (2000). "Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace". *Academy of Management Review*, 25(2): 428-438.
- Labaki, R., Tsabari, N. M. ve Zachary, R. K. (2013). "Emotional dimensions within the family business: towards a conceptualization". K. Smyrnios, P. Poutziouris, S. Goel (Ed.), *Handbook of Research on Family Business, Second Edition*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham: UK, 734-764.
- Lamothe, M. ve Lamothe, S. (2012). "To trust or not to trust? What matters in local government-vendor relationships?". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4): 867-892.
- Lance Frazier, M., Johnson, P. D., Gavin, M., Gooty, J. ve Bradley Snow, D. (2010). "Organizational justice, trustworthiness, and trust: A multifoci examination". *Group & Organization Management*, 35(1): 39-76.
- Lawler, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- Le Breton-Miller, I. ve Miller, D. (2006). "Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 731-746.
- Le Breton-Miller, I. ve Miller, D. (2009). "Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6): 1169-1191.
- Leana, C. R. ve Van Buren, H. J. (1999). "Organizational social capital and employment practices". *Academy of Management Review*, 24(3): 538-555.

- Lee, K. S., Lim, G. H. ve Lim, W. S. (2003). "Family business succession: Appropriation risk and choice of successor". *Academy of Management Review*, 28(4): 657-666.
- Lee, P. M. ve O'Neill, H. M. (2003). "Ownership structures and R&D investments of US and Japanese firms: Agency and stewardship perspectives". *Academy of Management Journal*, 46(2): 212-225.
- Levinson, H. (1965). "Reciprocity: The relationship between man and organization", *Administrative Science Quarterly*, 9: 370-390.
- Lieberman, J. K. (1981). *The litigious society*. Basic Books, New York.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill, New York.
- Limon, İ. (2016). "Örgütsel hafıza ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması". *Sakarya University Journal of Education*, 6(3): 8-19.
- Lin, N., Fu, Y. C. ve Hsung, R. M. (2001). "Measurement techniques for investigations of social capital". N. Lin, K. Cook ve R. Burt (Ed.), *Social capital: Theory and research*. Aldine de Gruyter, New York, 57-84.
- Lincoln, Y. ve Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Lindbeck A ve Weibull JW. (1988). "Altruism and time consistency: the economics of a fait accompli". *Journal of Political Economy*, 96: 1165-1182.
- Liu, W. C. ve Fang, C. L. (2010). "The effect of different motivation factors on knowledge-sharing willingness and behavior". *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 38(6): 753-758.
- Litz, R. A. (1995). "The family business: Toward definitional clarity". *Family Business Review*, 8(2): 71-81.
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y. ve Dino, R. N. (2005). "The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(3): 313-330.
- Lubatkin, M. H., Ling, Y. ve Schulze, W. S. (2007). "An organizational justice-based view of self-control and agency costs in family firms". *Journal of Management Studies*, 44(6): 955-971.
- Luhmann, N. (2018). *Trust and power*. John Wiley ve Sons, Chichester, UK.
- Luo, J. D., ve Yeh, Y. C. (2012). "Neither collectivism nor individualism: Trust in the Chinese guanxi circle". *Journal of Trust Research*, 2(1): 53-70.
- MacNeil, I. R. (2000). "Relational contract theory: challenges and queries". *Northwestern University Law Review*, 94: 877-907.

- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W. ve Ranft, A. L. (2016). "Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories." *Family Business Review*, 29(1): 65-93.
- Madison, K., Daspit, J. J., Turner, K. ve Kellermanns, F. W. (2018). "Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance". *Journal of Business Research*, 84: 327-336.
- Mael, F. A. ve Tetrick, L. E. (1992). "Identifying organizational identification". *Educational and Psychological Measurement*, 52(4): 813-824.
- Mahoney, J. T. (2004). *Economic foundations of strategy*. Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Mamman, A., Sulaiman, M. ve Fadel, A. (1996). "Attitudes to pay systems: an exploratory study within and across cultures". *International Journal of Human Resource Management*, 7(1): 101-121.
- Manz, C. C. (1986). "Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations". *Academy of Management Review*, 11(3): 585-600.
- Markus, H. R. ve Kitayama, S. (1991). "Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation". *Psychological Review*, 98(2): 224.
- Martin, J. A. ve Butler, F. C. (2017). "Agent and stewardship behavior: How do they differ?". *Journal of Management & Organization*, 23(5): 633-646.
- Martynov, A. (2009). "Agents or stewards? Linking managerial behavior and moral development". *Journal of Business Ethics*, 90(2): 239-249.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Mayer, R. C. ve Schoorman, F. D. (1992). "Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment". *Academy of Management Journal*, 35(3): 671-684.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). "An integrative model of organizational trust". *Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.
- Mayer, R. C. ve Gavin, M. B. (2005). "Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?". *Academy of Management Journal*, 48(5): 874-888.
- McAllister, D. J. (1995). "Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations". *Academy of Management Journal*, 38(1): 24-59.
- McClelland, D. C. (1961). *Achieving society*. Simon and Schuster, Newyork.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. Irvington, New York.

- McClelland, D. C. ve Burnham, D. H. (1976). "Power is the great motivator". *Harvard Business Review*, 54(2): 100-110.
- McConatha, J. T., Hayta, V., Rieser-Danner, L., McConatha, D. ve Polat, T. S. (2004). "Turkish and US attitudes toward aging". *Educational Gerontology*, 30(3): 169-183.
- McConaughy, D. L. (2000). "Family CEOs vs. nonfamily CEOs in the family-controlled firm: An examination of the level and sensitivity of pay to performance". *Family Business Review*, 13(2): 121-131.
- McGregor, D. ve Cutcher-Gershenfeld, J. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill, New York.
- McKnight, D.H., Cummings, L.L. ve Chervany, N.L. (1998): "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships". *Academy of Management Review*, 23(3): 473-490.
- McMillan-Capehart, A. (2005). "A configurational framework for diversity: socialization and culture". *Personnel Review*, 34(3): 488-503.
- Mechanic, D. (1962). "Sources of power of lower participants in complex organizations". *Administrative Science Quarterly*, 7(3): 349-364.
- Medina-Craven, M. N., Cooper, D., Penney, C. ve Caldas, M. P. (2020). "Family firm employees: identification, stewardship practices and citizenship behaviors". *Journal of Family Business Management*.
- Memili, E. ve Welsh, D. H. (2012). "Towards a theory of nonfamily employees' organizational identification and attachment in family firms". *Journal of Technology Management in China*, 7(3): 255-269.
- Merchant, K. A., Van der Stede, W. A. ve Zheng, L. (2003). "Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems". *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3): 251-286.
- Merriam, S. B. ve Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A Guide To Design And Implementation*. John Wiley ve Sons, San Francisco.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. ve Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Miller, E. J. ve Rice, A. K. (2001). *Systems of organization: The control of task and sentient boundaries*. Psychology Press, Londra.
- Miller, J. S., Wiseman, R. M. ve Gomez-Mejia, L. R. (2002). "The fit between CEO compensation design and firm risk". *Academy of Management Journal*, 45(4): 745-756.

- Miller, D. ve Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press, Cambridge.
- Miller, D. ve Le Breton-Miller, I. (2006). "Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities". *Family Business Review*, 19(1): 73-87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. ve Scholnick, B. (2008). "Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses". *Journal of Management Studies*, 45(1): 51-78.
- Miller, S. P. (2014). "Next-generation leadership development in family businesses: the critical roles of shared vision and family climate". *Frontiers in Psychology*, 5: 1335.
- Mills, D., ve Keast, R. (2009). "Achieving better stewardship of major infrastructure assets through configuration of governance arrangements utilising Stewardship Theory". *Proceedings of the 13th International Research Society for Public Management Conference (IRSPM XIII)*, 6-8 Nisan 2009, Fredericksberg, Denmark, 1-29.
- Mitnick, B. M. (1973). "Fiduciary rationality and public policy: The theory of agency and some consequences". *1973 Annual Meeting of the American Political Science Association Proceedings*, New Orleans, LA.
- Mitnick, B. M. (1992). "The theory of agency and organizational analysis". N. E. Bowie, R. E. Freeman (Ed.), *Ethics and Agency Theory*, Oxford Univ. Press, New York, 75-96.
- Mitnick, B. M. (2015). "Agency theory". P. H. Werhane ve R. E. Freeman (Ed.), *Encyclopedic dictionary of business ethics*. Blackwell Publishing, Malden, MA, 1-6.
- Molm, L. D., Takahashi, N. ve Peterson, G. (2000). "Risk and trust in social exchange: An experimental test of a classical proposition". *American Journal of Sociology*, 105(5): 1396-1427.
- Moorman, C. ve Miner, A. S. (1997). "The impact of organizational memory on new product performance and creativity". *Journal of Marketing Research*, 34(1): 91-106.
- Morck, R. ve Yeung, B. (2003). "Agency problems in large family business groups". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4): 367-382.
- Morgan, D. L. (2008). "Sample size". L. Given (Ed.), *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods*. Sage, Thousand Oaks, CA, 798.
- Mottaz, C. J. (1985). "The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction". *The Sociological Quarterly*, 26(3): 365-385.
- Mottaz, C. J. (1989). "An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment". *The Sociological Quarterly*, 30(1): 143-158.

- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). "The measurement of organizational commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14(2): 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. M. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational Linkage*. Academic Press, New York.
- Muncy, J. A. ve Eastman, J. K. (1998). "Materialism and consumer ethics: An exploratory study". *Journal of Business Ethics*, 17(2): 137-145.
- Mustafa, G. ve Lines, R. (2012). "Paternalism as a predictor of leadership behaviors: A bi-level analysis". *Eurasian Business Review*, 2(1): 63-92.
- Neckebrouck, J., Schulze, W. ve Zellweger, T. (2018). "Are family firms good employers?". *Academy of Management Journal*, 61(2): 553-585.
- Neubaum, D. O., Thomas, C. H., Dibrell, C. ve Craig, J. B. (2017). "Stewardship Climate Scale: An Assessment of Reliability and Validity". *Family Business Review*, 30(1): 37-60.
- Neubaum, D. O. (2018). "Family business research: Roads travelled and the search for unworn paths". *Family Business Review* 31(3): 259-270.
- Noreen, E. (1988). "The economics of ethics: A new perspective on agency theory". *Accounting, Organizations and Society*, 13(4): 359-369.
- Northouse, P.G. (1997). *Leadership: Theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nuttin, J. M. Jr. (1987). "Affective consequences of mere ownership: The name letter effect in twelve European languages". *European Journal of Social Psychology*, 17(4): 381-402.
- Nystrom, P. C. ve Starbuck, W. H. (1984). "To avoid organizational crises, unlearn". *Organizational Dynamics*, 12: 53-65.
- Nystrom, P.C. (1990). "Organizational commitment". *Group and Organization Studies*, 5: 296-312.
- Oğuz, F. (2010). "Örgüt İktisadı: Ekonomi, Hukuk ve Örgüt İlişkileri". A. S. Sargut ve Ş. Özen (Ed.), *Örgüt Kuramları*. İmge Kitabevi, Ankara, 193-235.
- Ongar, C. (2011). Profesyonel Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Yönetiminde Yaşadıkları Sorunlar: Eskişehir'deki Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- O'Reilly, C., Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.
- Ouchi, W. G. (1984). "The M-form society". *Human Resource Management*, 23(2): 191-213.

- Öner, Z. H. (2012). "Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context: A comparative empirical study". *Leadership ve Organization Development Journal*, 33(3): 300-316.
- Pastoriza, D. ve Ariño, M. A. (2008). "When agents become stewards: Introducing learning in the stewardship theory". *1st IESE Conference: Humanizing the Firm & Management Profession*, 30 Haziran-2 Temmuz 2008, Barcelona, 1-17.
- Patchen, M. (1970). *Participation, achievement and involvement on the job*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Patton, M. Q. (2001). *Qualitative Research And Evaluation Methods*. Sage Publications, USA.
- Payne, G. T. (2018). "Reflections on family business research: Considering domains and theory". *Family Business Review*, 31(2): 167-175.
- Pearson, A. W., Carr, J. C. ve Shaw, J. C. (2008). "Toward a theory of familiness: A social capital perspective". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6): 949-969.
- Pearson, A. W. ve Marler, L. E. (2010). "A leadership perspective of reciprocal stewardship in family firms". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6): 1117-1124.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2006). "Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation". *Journal of International Business Studies*, 37(2): 264-279.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2008). "Paternalistic leadership: A review and agenda for future research". *Journal of Management*, 34(3): 566-593.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. ve Jayaraman, V. (2010). "Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory". *Group & Organization Management*, 35(4): 391-420.
- Pepper, A. ve Gore, J. (2015). "Behavioral agency theory: New foundations for theorizing about executive compensation". *Journal of Management*, 41(4): 1045-1068.
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations: A critical essay*. McGraw-Hill, New York.
- Petersen, T. (1993). "The economics of organization: The principal-agent relationship". *Acta Sociologica*, 36(3): 277-293.
- Petrenko, O. V., Aime, F., Ridge, J. ve Hill, A. (2016). "Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance". *Strategic Management Journal*, 37(2): 262-279.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. ve Dunham, R. B. (1989). "Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation". *Academy of Management Journal*, 32(3): 622-648.

- Pierce, J. L., Kostova, T. ve Dirks, K. T. (2001). "Toward a theory of psychological ownership in organizations". *Academy of Management Review*, 26(2): 298-310.
- Polat, M. (2009). Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603.
- Portes, A. (1998). "Social capital: Its origins and applications in modern sociology". *Annual Review of Sociology*, 24(1): 1-24.
- Pouryousefi, S. ve Frooman, J. (2017). "The problem of unilateralism in agency theory: towards a bilateral formulation". *Business Ethics Quarterly*, 27(2): 163-182.
- Pratt, J. W. ve Zeckhauser, R. J. (1985). "Principals and Agents: An Overview". J. W. Pratt ve R. J. Zeckhauser (Ed.), *Principals and Agents: The Structure of Business*, Harvard Business School Press, Boston, 1-36.
- Punch, K. F. (2011). *Sosyal Araştırmalara Giriş Nitel ve Nicel Yaklaşımlar*. (Çev. D. Bayrak, H. B. Arslan ve Z. Akyüz), Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Ram, M. (1991). "Control and autonomy in small firms: the case of the West Midlands clothing industry". *Work, Employment and Society*: 5(4): 601-619.
- Ramamoorthy, N. ve Flood, P. C. (2004). "Individualism/collectivism, perceived task interdependence and teamwork attitudes among Irish blue-collar employees: a test of the main and moderating effects?". *Human Relations*, 57(3): 347-366.
- Ratten, V., Ramadani, V., Dana, L. P., Hoy, F. ve Ferreira, J. (2017). "Family entrepreneurship and internationalization strategies". *Review of International Business and Strategy*, 27(2): 150-160.
- Raven, B. H. (2008). "The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence". *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1): 1-22.
- Reay, T. (2009). "Family-business meta-identity, institutional pressures, and ability to respond to entrepreneurial opportunities". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6): 1265-1270.
- Richter, A., Van Dick, R. ve West, M. A. (2004). "The Relationship Between Group and Organizational Identification and Effective Intergroup Relations". *Academy of Management Proceedings*, Ağustos 2004, Briarcliff Manor, NY, E1-E6.
- Riketta, M. (2005). "Organizational identification: A meta-analysis". *Journal of Vocational Behavior*, 66(2): 358-384.

- Rodriguez, D. ve Rios, R. (2007). "Latent premises of labor contracts: paternalism and productivity: Two cases from the banking industry in Chile". *International Journal of Manpower*, 28(5): 354-368.
- Rosanas, J. M. (2008). "Beyond economic criteria: A humanistic approach to organizational survival". *Journal of Business Ethics*, 78(3): 447-462.
- Ross, S. (1973). "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem". *American Economic Review*, 63: 134-139.
- Rousseau, D. M. ve Fried, Y. (2001). "Location Location Location: Contextualizing Organizational Research". *Journal of Organizational Behavior*, 22(1): 1-13.
- Ruggieri, S. ve Abbate, C. S. (2013). "Leadership style, self-sacrifice, and team identification". *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 41(7): 1171-1178.
- Ruggieri, R., Pozzi, M. ve Ripamonti, S. (2014). "Italian family business cultures involved in the generational change". *Europe's Journal of Psychology*, 10(1): 79-103.
- Sabah, S., Carsrud, A. L., & Kocak, A. (2014). "The impact of cultural openness, religion, and nationalism on entrepreneurial intensity: Six prototypical cases of Turkish family firms". *Journal of Small Business Management*, 52(2): 306-324.
- Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. (1974). "The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university". *Administrative Science Quarterly*, 19(4): 453-473.
- Saldana, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Sage, London.
- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A. ve Iturralde, T. (2013). "Relationship between family and non-family social capital: The case of Spanish family firms". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(4): 177-185.
- Schein, E. (1970). *Organizational Psychology*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Schillemans, T. (2013). "Moving beyond the clash of interests: On stewardship theory and the relationships between central government departments and public agencies". *Public Management Review*, 15(4): 541-562.
- Schuh, S. C., Van Quaquebeke, N., Göritz, A. S., Xin, K. R., De Cremer, D. ve Van Dick, R. (2016). "Mixed feelings, mixed blessing? How ambivalence in organizational identification relates to employees' regulatory focus and citizenship behaviors". *Human Relations*, 69(12): 2224-2249.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. ve Buchholtz, A. K., (2001), "Agency relationships in family firms", *Organization Science*, 12(2): 99-116.

- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. ve Dino, R. N. (2003a). "Toward a theory of agency and altruism in family firms". *Journal of Business Venturing*, 18(4): 473-490.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. ve Dino, R. N. (2003b). "Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms". *Academy of Management Journal*, 46(2): 179-194.
- Schwartz, S.H. (1994). "Cultural dimensions of values: towards an understanding of national differences". U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S.C. Choi ve G. Yoon (Ed.), *"Individualism and Collectivism", Theoretical and Methodological Issues*, Sage, Thousand Oaks, CA, 85-119.
- Sciascia, S. ve Mazzola, P. (2008). "Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance". *Family Business Review*, 21(4): 331-345.
- Sengul, G. ve Tasci, M. (2020). "Unemployment flows, participation, and the natural rate of unemployment: Evidence from Turkey". *Journal of Macroeconomics*, 64, 103202.
- Shankman, N. A. (1999). "Reframing the debate between agency and stakeholder theories of the firm". *Journal of Business Ethics*, 19(4): 319-334.
- Shapiro, S. P. (1987). "The social control of impersonal trust". *American Journal of Sociology*, 93(3): 623-658.
- Shapiro, S. P. (2005). "Agency theory". *Annual Review of Sociology*, 31: 263-284.
- Sharma, P. ve Carney, M. (2012). "Vale Creation and Performance in Private Family Firms: Measurement and Methodological Issues." *Family Business Review*, 25(3): 233-242.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. ve Chua, J. H. (1997). "Strategic management of the family business: Past research and future challenges". *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Shen, J., Kang, H. ve Dowling, P. J. (2018). "Conditional altruism: Effects of HRM practices on the willingness of host-country nationals to help expatriates". *Human Resource Management*, 57(1): 355-364.
- Shepherd, D. ve Haynie, J. M. (2009). "Family business, identity conflict, and an expedited entrepreneurial process: A process of resolving identity conflict". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6): 1245-1264.
- Short, J. C., Sharma, P., Lumpkin, G.T. ve Pearson, A. W. (2016). "Oh, the Places We'll Go! Reviewing Past, Present, and Future Possibilities in Family Business Research". *Family Business Review*, 29(1): 11-16.
- Sieger, P., Zellweger, T. ve Aquino, K. (2013). "Turning agents into psychological principals: aligning interests of non-owners through psychological ownership". *Journal of Management Studies*, 50(3): 361-388.

- Simon, H. A. (1957). *Models of man*. Wiley, New York.
- Simon, H. A. (1993). "Altruism and economics". *The American Economic Review*, 83(2): 156-161.
- Sirmon, D. G. ve Hitt, M. A. (2003). "Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4): 339-358.
- Skinner, D., Dietz, G. ve Weibel, A. (2014). "The dark side of trust: When trust becomes a 'poisoned chalice'". *Organization*, 21(2): 206-224.
- Sluss, D. M. ve Ashforth, B. E. (2007). "Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships". *Academy of Management Review*, 32(1): 9-32.
- Smith, A. (1838). *An Inquiry Into the Nature and Causes of the The Wealth of Nations*. Thomas Nelson, Edinburgh.
- Smith, P. B., Misumi, J., Tayeb, M., Peterson, M. ve Bond, M. (1989). "On the generality of leadership style measures across cultures". *Journal of Occupational Psychology*, 62(2): 97-109.
- Smith, P. B., Torres, C. V., Hecker, J., Chua, C. H., Chudzikova, A., Degirmencioglu, S., ... ve Yanchuk, V. (2011). "Individualism–collectivism and business context as predictors of behaviors in cross-national work settings: Incidence and outcomes". *International Journal of Intercultural Relations*, 35(4): 440-451.
- Sorenson, R. L., Yu, A., Brigham, K. H. ve Lumpkin, G. T. (Ed.). (2013). *The landscape of family business*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Sorenson, R. L., Goodpaster, K. E., Hedberg, P. R. ve Yu, A. (2009). "The family point of view, family social capital, and firm performance: An exploratory test". *Family Business Review*, 22(3): 239-253.
- Spence, M. ve Zeckhauser, R. (1971). "Insurance, information, and individual action". *The American Economic Review*, 61: 380-387.
- Stanley, L. J. (2010). "Emotions and family business creation: An extension and implications". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6): 1085-1092.
- Staw, B. M., McKechnie, P. I. ve Puffer, S. M. (1983). "The justification of organizational performance". *Administrative Science Quarterly*, 28(4): 582-600.
- Stevenson, A. (Ed.). (2010). *Oxford dictionary of English*. Oxford University Press, USA.
- Stamper, C. L. ve Masterson, S. S. (2002). "Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior". *Journal of Organizational Behavior: The*

International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23(8): 875-894.

- Stavrou, E., Kassinis, G. ve Filotheou, A. (2007). "Downsizing and stakeholder orientation among the Fortune 500: Does family ownership matter?". *Journal of Business Ethics*, 72(2): 149-162.
- Sundaramurthy, C. ve Lewis, M. (2003). "Control and collaboration: Paradoxes of governance". *Academy of Management Review*, 28(3): 397-415.
- Sundaramurthy, C. (2008). "Sustaining trust within family businesses". *Family Business Review*, 21(1): 89-102.
- Sundaramurthy, C. ve Kreiner, G. E. (2008). "Governing by managing identity boundaries: The case of family businesses". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3): 415-436.
- Şahin, F. (2011). "Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi". *Ege Akademik Bakış*, 11(2): 277-288.
- Şimşek H. ve Adıgüzel T. (2012). "Yükseköğretimde Yeni Bir Üniversite Paradigmasına Doğru". *Eğitim ve Bilim*, 37(166): 250-261.
- Tabor, W., Chrisman, J. J., Madison, K. ve Vardaman, J. M. (2018). "Nonfamily members in family firms: A review and future research agenda". *Family Business Review*, 31(1), 54-79.
- Tagiuri, R. ve Davis, J. (1996). "Bivalent attributes of the family firm". *Family Business Review*, 9(2): 199-208.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press: London, England.
- Tang, C. ve Naumann, S. E. (2015). "Paternalistic leadership, subordinate perceived leader-member exchange and organizational citizenship behavior". *Journal of Management & Organization*, 21(3): 291-306.
- Thompson, C. J., Locander, W. B. ve Pollio, H. R. (1989). "Putting consumer experience back into consumer research: The philosophy and method of existential phenomenology". *Journal of Consumer Research*, 16(2): 133-146.
- Thompson T. (1960). *Stewardship in contemporary theology*. Association Press, New York.
- Thornberg, R. (2012). "Informed grounded theory". *Scandinavian Journal of Educational Research*, 56(3): 243-259.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013). "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma". *Öneri Dergisi*, 10(39): 61-76.

- Topcu, Ç. ve Tezer, E. (2013). “Fedakarlıkta Algılanan Zarar Ölçeği ve Fedakârlık Doyum Ölçeği’nin Türkçe’ye Adaptasyonu”. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(40): 176-185.
- Torun, A. ve Ercan, S. N. (2006). “Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları”. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. 14-15 Nisan 2006, İstanbul, 32-41.
- Tracy, S. J. (2013). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. Wiley-Blackwell, West Sussex.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M. ve Lucca, N. (1988). “Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(2): 323-338.
- Tucker, A. (1950). *A Two Person Dilemma: Lecture at Stanford University*. Anchor Books, New York.
- Ulhoi, J. P. (2007). “Revisiting the principal-agent theory of agency: comments on the firm-level and cross-national embeddedness theses”. *Journal of Organizational Behavior*, 28(1): 75-80.
- Unnu, N. A. A. ve Kesken, J. (2014). “Diagnosing the effects of leader-member exchange quality on performance in the context of organizational culture: a case from Turkish family-owned businesses”. *Journal of Business Economics and Management*, 15(1): 174-195.
- Üsdiken, B., Yıldırım Öktem, Ö. ve Şenol, F. N. (2015). “İç halkaya dâhil olmak: Türkiye’deki büyük aile holdinglerinde profesyonel yöneticiler”. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 42: 521-551.
- Vallejo, M. C. (2009). “The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory”. *Journal of Business Ethics*, 87(3): 379-390.
- Vallejo-Martos, M. C. ve Puentes-Poyatos, R. (2014). “Family firms as incubators for ethical behavior: An exploratory study from the perspective of stewardship theory”. *Journal of Management and Organization*, 20(6): 784-807.
- Van den Berghe, L. A. ve Carchon, S. (2003). “Agency relations within the family business system: An exploratory approach”. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3): 171-179.

- Van Dyne, L., Graham, J. W. ve Dienesch, R. M. (1994). "Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation". *Academy of Management Journal*, 37(4): 765-802.
- Van Dyne, L. ve Pierce, J. L. (2004). "Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4): 439-459.
- Van Hoorn, A. (2015). "Individualist-collectivist culture and trust radius: A multilevel approach". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 46(2): 269-276.
- Van Thiel, S. ve Yesilkagit, K. (2011). "Good neighbours or distant friends? Trust between Dutch ministries and their executive agencies". *Public Management Review*, 13(6): 783-802.
- Vardaman, J. M., Allen, D. G. ve Rogers, B. L. (2018). "We are friends but are we family? Organizational identification and nonfamily employee turnover". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2): 290-309.
- Verbeke, A. ve Kano, L. (2012). "The transaction cost economics theory of the family firm: Family-based human asset specificity and the bifurcation bias". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6): 1183-1205.
- Vivilaki, V. ve Johnson, M. (2008). "Research philosophy and Socrates: rediscovering the birth of phenomenology". *Nurse Researcher*, 16(1): 84-92.
- Wagner, J. A. (1995). "Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups". *Academy of Management Journal*, 38(1): 152-173.
- Wagner, J. A. ve Moch, M. K. (1986). "Individualism-collectivism: Concept and measure". *Group ve Organization Studies*, 11(3): 280-304.
- Waldkirch, M. ve Nordqvist, M. (2016). "Finding benevolence in family firms: The Case of stewardship theory". F. Kellermanns ve F. Hoy (Ed.), *The Routledge Companion to Family Business*. Routledge, New York, 401-414.
- Walsh, J. P. (1988). "Selectivity and selective perception: An investigation of managers' belief structures and information processing". *Academy of Management Journal*, 31(4): 873-896.
- Walsh, J. P. ve Seward, J. K. (1990). "On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms". *Academy of Management Review*, 15(3): 421-458.
- Walsh, J. P. ve Ungson, G.R. (1991). "Organizational Memory". *Academy of Management Review*, 16(1): 57-91.

- Walton, R. E. (1985). "From control to commitment in the workplace". *Harvard Business Review*, 63(2): 76-84.
- Wang, L., Chu, X. ve Ni, N. (2010). "Leader-member exchange and organizational citizenship behavior: A new perspective from perceived insider status and Chinese traditionality". *Frontiers of Literary Studies in China*, 4(1): 148-169.
- Wang, L. ve Murnighan, J. K. (2011). "On greed". *Academy of Management Annals*, 5(1): 279-316.
- Ward, J. (2016). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Springer, Newyork.
- Warneken, F. ve Tomasello, M. (2009). "The roots of human altruism". *British Journal of Psychology*, 100(3): 455-471.
- Wasserman, N. (2006). "Stewards, agents, and the founder discount: Executive compensation in new ventures". *Academy of Management Journal*, 49(5): 960-976.
- Wasti, S. A., Tan, H. H. ve Erdil, S. E. (2011). "Antecedents of trust across foci: A comparative study of Turkey and China". *Management and Organization Review*, 7(2): 279-302.
- Wasti, S. A. ve Erdil, S. E. (2007). "Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi". *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7: 39-66.
- Wayne, S. J. ve Green, S. A. (1993). "The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior". *Human Relations*, 46(12): 1431-1440.
- Westhead, P. ve Howorth, C. (2006). "Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives". *Family Business Review*, 19(4): 301-316.
- White, H. C. (1985) "Agency as Control". J. W. Pratt ve R. J. Zeckhauser (Ed.), *Principals and Agents. The Structure of Business*. Harvard Business School Press, Boston, 300-324.
- Wilkinson, A. (1999). "Employment relations in SMEs". *Employee Relations*, 21(3): 206-217.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism Firms, Markets, Relational Contracting*. The Free Press, Newyork.
- Williamson, O. E. (1993). "Opportunism and its critics". *Managerial and Decision Economics*, 14(2): 97-107.
- Williamson, O. E. (Ed.). (1995). *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond*, Oxford University Press on Demand, Oxford.

- Williamson, I. O., Burnett, M. F. ve Bartol, K. M. (2009). "The interactive effect of collectivism and organizational rewards on affective organizational commitment". *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16 (1): 28-43.
- Wiseman, R. M. ve Gómez-Mejía, L. R. (1998). "A behavioral agency model of managerial risk taking". *Academy of Management Review*, 23(1): 133-153.
- Wiseman, R. M., Cuevas-Rodríguez, G. ve Gomez-Mejia, L. R. (2012). "Towards a social theory of agency". *Journal of Management Studies*, 49(1): 202-222.
- Wood, R. ve Bandura, A. (1989). "Social cognitive theory of organizational management". *Academy of Management Review*, 14(3): 361-384.
- Wortman, M. S. (1994). "Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm". *Family Business Review*, 7(1): 3-27.
- Wright, P. ve Mukherji, A. (1999). "Inside the firm: Socioeconomic versus agency perspectives on firm competitiveness". *The Journal of Socio-Economics*, 28(3): 295-307.
- Wright, P., Mukherji, A. ve Kroll, M. J. (2001). "A reexamination of agency theory assumptions: Extensions and extrapolations". *Journal of Socio-Economics*, 30(5): 413-429.
- Yeğin, H. İ. (2017). "Vefakârlık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması". *Abant İzzet Baysal Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 5(9): 119-132.
- Yıldırım A. ve Şimşek H. (2011) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yopie, S. ve Itan, I. (2016). "CEO-Family vs. CEO-Nonfamily: Who is a Better Value Creator in Family Business?". *Journal of Applied Management Accounting Research*, 14(2): 37-46.
- Yuki, M., Maddux, W. W., Brewer, M. B. ve Takemura, K. (2005). "Cross-cultural differences in relationship-and group-based trust". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(1): 48-62.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C. ve Craig, J. (2008). "Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6): 1035-1054.
- Zajac, E. J. ve Westphal, J. D. (2004). "The social construction of market value: Institutionalization and learning perspectives on stock market reactions". *American Sociological Review*, 69(3): 433-457.

- Zeytinoglu, I. U., Keser, A., Yılmaz, G., Inelmen, K., Özsoy, A. ve Uygur, D. (2012). “Security in a sea of insecurity: job security and intention to stay among service sector employees in Turkey”. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13): 2809-2823.
- Zukin, S. ve DiMaggio, P. (1990). “Introduction”. S. Zukin ve P. DiMaggio (Ed.), *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*. Cambridge University Press, Cambridge, 1-56.

İnternet Kaynakları

- Arrow, K. J. (1985). The Economics of Agency. The Economics Series, No.451, <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a151436.pdf>
- Banuri, Sheheryar, and Phillip Keefer. 2013. Intrinsic Motivation, Eff ort and the Call to Public Service. Policy Research Working Paper no. 6729, World Bank. <http://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/1813-9450-6729>
- Frey, B. S. ve Meier, S. (2002). Pro-social behavior, reciprocity or both?. https://www.econstor.eu/bitstream/10419/75899/1/cesifo_wp750.pdf (21 Şubat 2021).
- Mitnick, B. M. (2019). Origin of the Theory of Agency: An Account By One of the Theory's Originators, SSRN working paper series, 1–21. <http://ssrn.com/abstract=1020378> veya <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1020378> (11 Ocak 2021).
- Oxford Dictionary (2021, 24 Mart). Erişim adresi <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/stewardship?q=stewardship>
- Payne, G. ve Petrenko, O. (2019). “Agency theory in business and management research”. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-5> (erişim tarihi: 20.03.2021).
- TDK (2020). Güncel Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 09.04.2020).
- TDK (2021). Güncel Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 21.04.2021).

EK 1- GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

- Bu çalışma için Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’ndan 04.11.2020 tarihinde etik onay alınmıştır.
- Bu araştırma, “*küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde aile üyesi olan yöneticiler ile aileden olmayan, en az iki kuşaktır işletmede bulunan çalışanlar arasındaki güvene dayalı iş ve vekâlet ilişkileri*”ne yönelik bir doktora tez çalışması kapsamında gerçekleştirilmektedir.
- Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Dolayısıyla katılımcılar, istemedikleri konularda gerekçe belirtmeksizin konuşmayabilirler ve/veya istedikleri zaman sebep bildirmeksizin araştırmadan çekilebilirler. Bu durumda kendilerinden edinilen bilgiler kullanılmayacak ve imha edilecektir.
- Araştırma, gizlilik esası uyarınca yürütülecektir. Bu kapsamda verilerin toplanması, analizi ve araştırma sonuçlarının yayınlanması aşamalarında katılımcıların kimlikleri saklı tutulacak ve verdikleri bilgiler genel olarak değerlendirilecektir. Ayrıca araştırmadan elde edilecek veriler yalnızca bilimsel amaçla kullanılacak ve bu amaç dışında hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Tüm veriler, çalışma tamamlandıktan sonra imha edilecektir.
- Mülakatların ortalama 45-60 dk sürmesi öngörülmektedir. İhtiyaç duyulduğunda, ikinci bir mülakat yapılabilir.
- Mülakatlar, katılımcıların izniyle ses kayıt cihazına kaydedilecektir. Ayrıca araştırmacı, mülakat boyunca gözlem ve izlenimleri ile gerekli gördüğü diğer hususları not edebilir.
- Katılımcılar, bireysel mülakat metinlerini okumayı ve metinlerde gerekli gördükleri düzeltmelerin yapılmasını talep edebilirler.
- İstenildiği takdirde, çalışma tamamlandıktan sonra araştırmanın genel bir özeti katılımcılara iletilir.

Araştırmacının İletişim Bilgileri:

Arş. Gör. Serdar ARSLAN

Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı

EK 2- YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMLARI

Aile Üyesi Olan Yöneticilere Yöneltilcek Sorular

- İşletme ile ilgili kısa bir bilgi verir misiniz? Faaliyet kolu nedir? Ne zaman ve kim tarafından kuruldu?
- Kuruluştan beri korumaya çalıştığınız prensipler, değerler nelerdir?
- İşletmede kaç kişi çalışıyor? Aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan çalışan sayınız nedir? İşletmede aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan yönetici sayısı nedir?
- Çalışan seçimini nasıl yapıyorsunuz? Seçilme ve işe alınma kriterleri nelerdir?
- İşletmenin (aile üyesi olmayan) en eski çalışanı (çalışanları) kaç yıldan beri işletmede çalışıyor? Ne iş yapıyor? Görev ve sorumlulukları nelerdir?
- Bu çalışan(lar)ınızın nasıl işe girdiğini hatırlıyor musunuz? Hangi pozisyonda başladı ve hangi işleri üstlendi? İşletme ve aileye katkısı ne oldu?
- İşletmenizde bu çalışanı (ya da çalışanları) bu kadar uzun süre yanınızda tutmanızı sağlayan ne oldu? Bu kadar uzun süre sizlerle çalışmasını neye bağlıyorsunuz?
- (Size göre onu (onları) diğer çalışanlardan ayıran temel özellikler nelerdir? Aileyle ve diğer çalışanlarla ilişkileri nasıl? Ona ne kadar güveniyorsunuz?

Emektar Çalışanlara (En az iki kuşaktır işletmede bulunan) Yöneltilcek Sorular:

- Kaç yıldan beri işletmede çalışıyorsunuz? Ne zaman ve nasıl başladınız? Sizi kim işe aldı? Tam olarak işletmede ne iş yapıyorsunuz? Görev ve sorumluluklarınız neler? (Tanımlanmış-tanımlanmamış). Kime bağlı olarak çalışıyorsunuz, işlerinizi kime raporlarsınız?
- Bu kadar uzun bir süredir bu işletmede çalışmayı tercih etmenizin sebebi nedir?
- Aile üyesi olan yöneticilerinizin, işletmenin özellikleri nelerdir?
- Sizi buraya tam olarak bağlayan nedir? Fırsatlar çıktığında başka bir işletmeye gitmeyi hiç düşündünüz mü?
- Aile üyesi olan yöneticileriniz size neden güvenirler? Onlarla ilişkileriniz nasıldır? Uzun yıllar burada çalışmanın karşılığını (maddi-manevi) aldığınızı düşünüyor musunuz?
- Diğer çalışanlarla ilişkileriniz nasıldır? Onlar da size güvenir mi? (Aileye yakınlığınız nedeniyle size sık sık danışırlar mı? Yoksa kendilerinden ayırırlar mı?

EK 3- ALT TEMALARA DAİR KATILIMCI İFADELERİ

İşletmeye Özgü Yetkinlik Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar
İşletmeye Özgü Yetkinlik	“...Otelde ilgili her şeye hâkim... Tekniği vardı, otelin nerde ne geçiyordu falan... Hatta babamdan bile bu işi... Öyle daha çok biliyor...” (işl. no.1, 3. kuşak aile üyesi). “... Şirketin jokeri gibi bir adam. 91’de gelmişti. Buradan bankaya da gider ihaleye de gider. Okuma yazması yok adamın. Adını yaz desen zor yazar...” (işl. no.5, 1. kuşak aile üyesi). “... Zamanla daha fazla sorumluluk alarak babamın güvenini kazandı. Şu anda makineleri, düzeni babamdan sonra en iyi bilen insandır... Babamın iş ve işçiler ile ilgili sürekli fikir danıştığı insanlardan biri olmuştur...” (işl. no.3, 2. kuşak aile üyesi). “...Zamanla muhasebe, finans, insan kaynakları... Satın almaya da müdahale eder... Babamın suyuna gitmesini çok iyi bilir ki belki de en önemli meziyet. Kötü anlamda da söylemiyorum. Altan almasını iyi bilir... Babam sinirlendiği zaman iyi sinirlenir çünkü. O zaman yanına yaklaşılmıyor. Bir tek Abdullah Amca yaklaşabilir işte... Sağ koludur...” (işl. no.7, 2. kuşak aile üyesi). “...Şimdi zaman içerisinde Şevket her şeyimiz oldu... Yapması gerekeni artık zaten ben söylemeden yapar... Mutfaka da girer, eline paspası alır süpürür de, hiç fark etmez...” (işl. no.8, 1. kuşak aile üyesi). “...Joker eleman! Hem satın alma, hem muhasebe, hem depo, hem amcamın işlerini yapacak... Banka işlerini de o yapıyor. Dışarıya gidileceği zaman, şu anda satın almaya bakmasına rağmen, bankaya para yatırılacak veya para çekilecek, o gidiyor. Arabayla veya motorla. Kendisi gidiyor. Bu her iş için aslında başka eleman lazım! 3-4 işi bir arada yapabiliyor” (işl. no.9, 2. kuşak aile üyesi). “...Yani çalışan da vermek zorunda, ne üretebiliyorsam, ne katabiliyorsam...Çalışanın bir şekilde bunları halledip çok yönlü bir hizmeti ortaya koyması lazım. Fiziki emeğiyle katkı sağlamak da olabilir... Bey de böyle bir çalışan... İhtiyaç olan her noktada görev alabilen biri...” (işl. no.10, 2. kuşak aile üyesi). “...İyi satışıydı ama daha önemlisi fedakârdı. İşletmenin neresinde ihtiyaç olsa yapabilirse yapardı. Kendi iş tanımına bağlı kalma gibi bir derdi yoktu...” (işl. no.12, 2. kuşak aile üyesi). “Yılmaz usta görev adamıdır, dört dörtlük layıkıyla verdiği işi yerine getirir, artık benim ne beklediğimi, neyi nasıl yapması gerektiğini de biliyor. Sonra Cihan var, o şirketimizin jokeri gibi... Hırdavat bölümünde çalışıyordu. Dedik ya Cihan, sen MDF bölümüne geç. Geçiyor. Forklift sür, sürüyor. Şunu eritip gel, eritip geliyor. Sonra işte fabrikayı açtık. CNC operatörü aldım, programlar var biliyorsun, sen bunu yapar mısın dedik, yaparım abi! Dedi. Yaptı da. Birazcık tutuk olsa da çocuk her işimize koştu...” (işl. no.13, 1. kuşak aile üyesi). “...Aslında otomasyon sisteminden görüyorsun yavaş çalıştığını... Bakıyorum beriki 20 bin liralık satış yaparken Abdullah 12 bin’de kalıyor... Ama saygısı, gayreti, dürüstlüğü diğer çalışanlara örnek olurdu... Ben de diyorum zaten işe alırken, dürüst çalışın, Abdullah gibi buradan emekli olabilirsiniz diyorum. O bakımdan faydalıydı...” (işl. no.14, 2. kuşak aile üyesi).

Kişisel Güvenirlik Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar
Kişisel Güvenirlik	“...Bazı konularda babamın vekâleti onun üzerinde oluyor... Anonim şirket açmak için 5 kişiye ihtiyaç var mesela, biri o olabilir... Ne başkası ile arkadan iş çevirmiş, ne de birkaç kuruluş çalmıştır... Yapabilir istese, az buz para taşıyor... Halen bir şey alır 100 lira verirsiniz, 95 liraya almışsa 5 lirasını geri verir...” (işl. no.2, 2. kuşak aile üyesi). “...Söyle söyleyeyim, babam hiç tereddüt etmeden, abartmış olmayayım ama 200 milyar verir, 10 gün sonra bankaya yatır der, 10 gün de onda bekler yani. 200 sende kalsın, 10 gün sonra yatır dese ona güvenir yani. Ondan emin. Ben de olsam ben de veririm yani. Elbette hataları oldu ama hataları kadar verdiği güven daha çok üste çıktı...” (işl. no.1, 3. kuşak aile üyesi). “...Güven, onu farklı kılan... Dört dörtlük memnun olmasan da güven meselesi çok önemli. Bırakamazsın yani... Ha ondan daha iyi satıcı var mı aşağıda? Var. Ama ona o kadar güvenilir

	mi... Şeref Abi'nin yeri ayrı. Şeref Abi'nin en önemli yetkinliği güvenilir olması..." (işl. no.6, 3. kuşak aile üyesi). "...Satış elemanı... Ama bankalara da o gider gelir, parayla ilgili güvenirim. Para çeker, yatırır. Şirketin vekâleti onda var... Güven meselesi..." (işl. no.6, 2. kuşak aile üyesi). "...Açık sözlüdür... Birçok şeyi Abdullah Amca'yla açık açık konuşabiliyoruz. Sözüünü tavsiyesini açık biçimde söyleyebilecek kadar bize yakın. Biz de çok değer veriyoruz buna... Hatta babam Abdullah Amca'nın önerisine benim görüşlerimden çok güvenir... Ben de aynı şekilde güvenirim... Bana burada tavsiye niteliğinde şeyler söylüyor, ben genç bir yöneticiyim sonuçta." (işl. no.7, 2. kuşak aile üyesi). "...Güven tabi çok ön planda, yıllardır bizimle... Amcamın imza yetkisi bir tek onda var..." (işl. no.9, 2. kuşak aile üyesi). "...Çok güvenilirdir... O anlamda emanet edilebilecek bir arkadaşımız... Bu çok değerli... İnsan niteliği hızla bozuluyor, bu çok büyük risk... Kişisel niteliklerimiz atalarımızdan düşük şu anda... Dürüstlüğümüz, ahlakımız... O kadar çok örnekleri var ki... Akla zarar. Hırsızlık yapanı var. Bilemezsiniz..." (işl. no.10, 2. kuşak aile üyesi). "...Bu süreç art niyetli olmuş olsa bu kadar devam etmezdi. Yani siz bir güvensizlik yaşadığınız birisiyle ilişkinizi ne kadar sürdürebilirsiniz? Bunu sadece iş olarkten düşülmeyin. Her anlamda sorumlu, güvenilir..." (işl. no.11, 1. kuşak aile üyesi). "...Bir kere güven problemi yoktu... Samimidir, güveniliridir. Aslında belki birçok çalışana güvenirim de... Ama böyle bir... Güvenmek var ama bir adım ötesi de var... Dükkânı bırakıp gittiğin zaman yokluğunu aratmayacak, gözün arkada kalmayacak...Öyle bir güven var...Çok değerli ürünler taşıyordu mesela. Toptana gittiği için tahsilat yapıyordu. Geldiği zaman kuruş kuruş hesabını verirdi. Sormayacağın hesabı dahi verirdi yani. Atıyorum, 100 liraya satılacak ürünü 102 liraya sattı, 2 lirayı cebe attı... Asla öyle biri değildir. 102'ye sattıysa 102'sini de getirir." (işl.no.12, 2. kuşak aile üyesi). "...Çok güveniliridir... Saftır, hiç şeytanlık düşünmez... Hiç ufak tefek çakallığını dahi görmedim... Güvenilir birisine rastlamak çok zor. Suiistimal eden çok var...Artan mazotu kendi arabasına yükleyen... Genleşmeden artan mazotu mesela... Müşterinin şoförüyle anlaşıp müşteriden çalan oldu. Kredi kartı kopyası çıkarıp oradan çalan..." (işl. no.14, 2. kuşak aile üyesi).
--	---

Vefalı Olmak Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar
Vefalı Olmak	"...Turizmin kötü zamanları oldu mesela. Uçak düşürme bilmem ne. O zaman dükkânı kapattık, bahçeye gittik. Ayrılmadı. Bahçede çalıştı..." (işl. no.6, 2. kuşak aile üyesi). "...Artık yaşlandım dedi ayrılmak istedi, ben sensiz ne yapacağım dedim, halen 2 yıldır çalışıyor. Aynen babam da sensiz ne yapacağız deyince fedakârlık yapıp devam ediyor, biraz daha çalışayım artık gittiği yere kadar diyor... Hatırımız için halen duruyor..." (işl. no.2, 2. kuşak aile üyesi). "...Benim ailemi benden çok düşünür... Rahmetli annem vardı burada, babam vefat ettikten sonra burada 10 sene yalnız kaldı... Şu yan binada... Bir gün annemle danışıklı dövüş bir şey yaptık. Şevket, annem kayboldu dedim. Ben biliyorum, annem komşusuna gitmişti. Ama takip etmek gerekiyor onu yaşından ötürü. Ben söylemedim nerede olduğunu. Baktım şurada Şevket hüüngür hüüngür ağlıyor. Bu kadar düşkündür yani..." (işl. no.8, 1. kuşak aile üyesi). "...İyi zamanlarda olduğu gibi sıkıntılı durumlarda da yanımızda olmuştur... Turizmde kriz dönemleri olabiliyor, maaş gecikmeleri... Hani hastalıkta ve sağlıkta derler ya..." (işl. No.9, 2. kuşak aile üyesi). "...Biz onunla düşman olarak ayrılmadık... Sağlık problemleri vardı ondan ayrıldı. Ama bugün arasak, şu iş var geliver diye, dükkânla ilgili olsun olmasın, koşar gelir..." (işl. no.12, 2. kuşak aile üyesi). "...Böyle değerli çalışanlar olunca rakipler de üç beş fazla vereyim de senden koparayım diye uğraşıyor. Ama çocuklar sağolsun, vefalılar da... Ev aldığın, araba aldığın, evlenirken yardımcı olduğun zaman, onu unutmayan elemanlarımız var. Ufak tefek hainler de çıkıyor tabi insanoğlu çiğ süt emmiş... Ama çok vefalıdır bu bahsettiklerim..." (işl. no.13, 1. kuşak aile üyesi).

Örgütsel Hafıza Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar
Örgütsel Hafıza	“...İşte aile şirketi dediğimiz olay tecrübeden geçiyor... Şimdi bu çocuk kanalizasyoncular gelse, gidiverir nerde kapak olduğunu veya su borusu olduğunu kaldırır bulur. Belediyeden gelenlere de ASAT’tan gelenlere de TEDAŞ’tan gelenlere de nerede ne işlem yapacağını bilen biri. 30 yıllık çalışmanın neticesi bu...” (işl. no.1, 2. kuşak aile üyesi). “...Daha önce büyük bir işletmemiz vardı, 3 katlı fabrikaydı, bu kişi gençti, o zaman da vardı ama fabrikada değil, şu andaki tesiste yine benzer şekilde her işi yapıyordu... Babamdan sonra en eski odur... Tüm üretim süreçlerinin gelişimini bilir...” (işl. no.3, 2. kuşak aile üyesi). “...Otel açtığımdan beri burada, ilk elemanım... İnşaatından itibaren benimle birlikte işin başındadır... Her şeyini bilir yani...” (işl. no.8, 1. kuşak aile üyesi). “...Kuyumcudan beri bizle, sonra otele aldı amcam onu buraya... 15-20 yıldır bizle, en eski odur... Kuyum, muhasebe, satın alma, depo, inşaat, tapu... Her yerinde çalıştı...” (işl. no.9, 2. kuşak aile üyesi). “...O bir kültürle yetişti, şimdi de o aynı kültürü yeni çalışanlarla devam ettiriyor... Bir yaşamışlık var...” (işl. no.11, 1. kuşak aile üyesi).

Aileye Hizmet Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar
Aileye Hizmet	“...Beni basketbol antrenmanlarından alırdı çocukken... Dedemle babaannemin kira gelirlerini o toplardı, yönetirdi, kiracılarla ilgilenirdi...” (işl. no.7, 2. kuşak aile üyesi). “...Yani ailemizin bütün sorumluluğunu da o alıyor (gülüyor)... Yani mesela benim eşim de işletme dışındadır, telefon açar ...’e bir şey istediği zaman, o da sağ olsun ne istese yerine getirir... Evin bir ihtiyacı olduğunda veya...” (işl. no.8, 1. kuşak aile üyesi). “...Benim düğünümü derneğimi onlar yaparlar (emektar çalışanlar), ben yapmam. Öyle söyleyeyim... Uğraşırlar yani...” (işl. no.11, 1. kuşak aile üyesi). “...Eve bir tamirci girecek olduğunda bile gider başında dururdu, ya da eve götürülecekler olduğunda... Ya da dedem uzağa gidecek götürür müsün dendiğinde...” (işl. no.12, 2. kuşak aile üyesi).

Sahiplenme Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar
Sahiplenme	“...İşini iyi yapıyor, çok sahipleniyor...” (işl. no.3, 2. kuşak aile üyesi). “...O adam gece saat 3’te rüzgâr esse, yağmur yağsa kaldırır telefonu resepsiyonu arar. Cereyan mı kesildi, yukarıdaki kapılar kapandı mı diye sorar... Bir adamı gece hanımının kucağından kaldırıp da iş yerine... Değer verme açısından, bunun değeri yok. Bunu parayla ölçemezsin. Senin oğlun dahi olsa kalkıp gelmez... O sabah uyanır işe, öbürü geceden uyanmıştır. Geceden uyanmıştır...” (işl. no.1, 2. kuşak aile üyesi). “...Kuyum... Öyle her adamı dükkânda bırakamazsın... Bir parçayı atsa cebine bilemezsin... Diğer çalışanlara da göz kulak olur, kendi malı gibi...” (işl. no.6, 2. kuşak aile üyesi). “...Şirketin çıkarlarını son derece koruyor, şahsi çıkarından çok kurumunu düşünüyor. O intiba var bende. İşletmeyi sahiplenerek çalışıyor... Örneğin, banka hareketlerinde, 5-10 liralık bir banka masrafı geçiyor. ... Bey onun peşine düşüyor yani. O 2 buçuk liranın, 5 liranın... Milyon dolarlar var belki işlem yaptığımız diğer taraftan ama o hassasiyeti gösteriyor yine de. Gidiyor bankacıyla konuşuyor, haksız yere bu parayı almamalısınız diye. 2 buçuk liranın, 5 liranın... O 2 buçuk 5 liranın peşine de düşmeyebilir, çünkü ben onu görmüyorum. Ama o şirkete zarar oluyor diye gidiyor onu alıyor. Banka müdürüyle kavga ediyor, hatta ben yatıştırıyorum onu bazen, ... Bey boş ver diye (gülüyor).” (işl. no.7, 1. kuşak aile üyesi). “... Detaycıdır da... Mesela çayı der, pahalya alıyoruz der. Uyarıyor maliyetler konusunda da...” (işl. no.7, 2. kuşak aile üyesi). “... İşini düzgün yapar, takip eder... Bir çabası vardır, işletmeyi de korur... Başka akrabalarımız var çalışan mesela, nedir servis şoförlüğü yapıyordur. Depodan bir şey teslim ettiğin zaman o benim işim değil diyebilir yani. Ya da ona ekstra ücret ister. Ben zaten kaç para maaşa çalışıyorum ki der. Ama ...’da öyle olmaz...” (işl. no.9, 1. kuşak aile üyesi).

	“...Kendiliğinden şey yapıyor, drone’u var, oteli moteli kendi çeker böyle, reklamını yapar sayfada falan bazen. Kuş bakışı gezdirir, ... orman kampını falan. Reklamını da yapar yani...” (işl. no.9, 2. kuşak aile üyesi). “...Aidiyetleri, bağlılıkları yüksektir... Şey diye tabir edilen çalışanlardan... Hani bıraksanız burada, yani işte yatar kalkar... Mesela bir basit örnek, pandemi döneminde tabi onlar izindelerdi, kapalıydık. Aşağı yukarı 4-5 ay buraya geldiler gittiler... Mesela o dönem odalarda bakımlar yaptık, ofisleri taşıdık, çalışmalarımız oldu. O dönem tekniğin yardımcılığını ... Bey yaptı mesela (gülüyor). Taşımaları, priz sökümüleri, boyamada yardımları... Aşağı yukarı 3 ay, teknik şefin yanında o işleri yaptı mesela... İşte bahsettiğim şey bu. İşletmenin ayakta kalması... Evet istikrar tamam ama kişiler ile alakalı...” (işl. no.10, 2. kuşak aile üyesi). “...Benim eski çalışanlarım da en az bir oğlum kızım kadar işletmeyi sahiplenir... Burası benim kadar onların da yani. Ama son yıllarda yeni girenler için bir şey söyleyemem. Onlar kendilerini burada sadece bir çalışan gözüyle değerlendiriyorlar...” (işl. no.11, 1. kuşak aile üyesi). “...Mesela geçenlerde dükkânın önünden geçeyim dedim. Geç de olsa bazen bir geçip bakarım. Gece 2 civarı hava yağışlı, bir baktım ... (emektar çalışan) gelmiş naylon çekiyor. Kenardan damlayan yerler var mı? Hoşuma gitti ya, çalışanın gece saat 2-2 buçukta gelip senin dükkânda akan yer var mı diye kontrol etmesi çok güzel... Oğluyla beraber, gelmiş kontrol altına almış. Böyle elemanlar çok değerli. ... da öyle. Sağ olsun bana da dükkâna da sahip çıkar...” (işl. no.13, 1. kuşak aile üyesi). “...Kendisi dışında birisi bir işi biraz bozuk yapsa, bak ... Abi bunu size söktürür, tekrar yaptırır, düzgün yapın derdi. Ben de ertesi gün, sökün bunu olmamış daha iyi olması lazım dediğimde ben size demedim mi derdi (gülüyor)...” (işl. no.14, 2. kuşak aile üyesi).
--	--

Aracılık Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar
Aracılık	“...Diğer çalışanlardan tarafından sevilmetedir.... Onları (diğer çalışanları) dinler, onlarla ilgilenir, bir şekilde sıkıntıları varsa babama aktarır...” (işl. no.3, 2. kuşak aile üyesi). “...Tek tip kıyafet yapalım dedik çalışanlara bir ara... Bizi kalıba sokmayın, bu şartlarda çalışamayız demişler, bizim Mehmet’e rica etmişler benimle konuşsun diye... Konuştuk, yapmadık sonra...” (işl. no.5, 1. kuşak aile üyesi). “...Çalışan ihtiyaçları müdür yardımcılarım vasıtasıyla bana gelir... Bey’e de giderler... Sıkıntılı süreç yaşıyorlarsa, yani borcu harcı vardır... O konuda bize gelir, elimizden geleni yaparız...” (işl. no.7, 1. kuşak aile üyesi). “...Bölümünde 10 kişi çalışıyor. O 10 kişinin yöneticisi o adam. Çalışanın derdi varsa gider ona söyler... İçerideki şikayetleri aktarır... Bizim de derdimiz varsa, ona söyleriz yani, diğer çalışanlara iletir...” (işl. no.11, 1. kuşak aile üyesi). “Tabi biraz kıdemli olduğu için köprü görevi gördüğü de olmuştur. Mesela bizi doğrudan aramaya çekinen vs olursa ... Abi arar söylerdi. Bir keresinde memnuniyetsiz bir çalışan vardı, gitmek isteyen. Onunla alakalı bizle görüştü, kaldı o çalışan sonra...” (işl. no.12, 2. kuşak aile üyesi).

Dürüstlük Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar
Dürüstlük	“...Kişi dürüst çalışmalı... Aldığı paranın hakkını vermeli...” (işl. no.13, e.ç.1). “...Dürüst çalıştık... Güven tabi çok basit bir şey değil. Güveni kazanmak çok zor, ama kaybetmek 5 dakikalık bir iş...” (işl. no.12). “...Dürüstlük en önemlisi. Dürüst olduktan sonra, her kapı açılır, güven de sağlanır...” (işl. no.13). “...Bazı insanlar anlar. Mesela bir insanın duruşundan, çalışmasından, karakterinden anlıyor. Bildiğini düşünüyorum yani patronun güvenilirliği... 20 yaşında mutfak sorumluluğunu verdi bana. Askerden geldim, bana dedi ki oğlum mutfak senin. Ne gerekiyorsa yap dedi. 20 yaşındaydım daha...” (işl. no.4). “...Bir şey dediğinde bu dediğin doğru çıktığında zaten güven oluşuyor. Mesela çoğu insan... Kandırmaya çalışıyor mesela... Ben asla öyle bir şey yapmadım, neyse odur...” (işl. no.3).

	“...Bir görev verdiklerinde o görevi yapamazlık etmemiştir hiç. Yapamazsam da yapamıyorum ben derim. Onu da söylerim... Yapamayacağım bir şey olursa derim ben bu işi yapamayacağım diye...” (işl. no.2). “...Dürüstlük önemli... Çalışan olarak da iyi niyeti suiistimal etmemek gerekiyor. Şöyle... Onlar iyi niyetli oldukça senin de daha özverili iş yapasın geliyor... Elhamdulillah yetiştirme tarzımız... İyi yetiştik hani... Ailem rahmetli oldu ama... Yetişirken hakkı hukuku bilerek yetiştirildik. Olması gereken bu. Hani ekstra bir özelliğim yok. Yapılması gerekeni yapıyorum...” (işl. no.6, e.ç.1). “...Dürüstlüğe önem verirler, ben de öyle... Ne kuyumda olsun ne inşaatta olsun ne de başka bir şeyde asla güvenlerini zedeledim. Bakın bu kadar da para transferi yaparım, para getiririm, para götürürüm, herhangi bir sıkıntı olmadı. Kendime güvendiğimi düşünüyorum. İmza yetkileri de vardır bende ama haber ederim abi şöyle diye. Güven meselesi budur yani. Güven kolay kazanılmıyor yani...” (işl. no.9, e.ç.1). “...Çalışmalarınız, sizin dürüstlüğünüz, karakteriniz her şey, birçok şey etkiler ve bu güveni ortaya çıkarır; güven yaratabilmek kolay değil... Bugün eşler birbirine güvenmezken... Dürüstlük ve dürüst olabilmek lazım... Yani elimize para geçiyor... O paranın doğru bir şekilde gelip geçirilmesi, işlemlerinin yapılması lazım. Yani buna benzer...” (işl. no.9, e.ç.2).
--	--

Kanaatkarlık Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar
Kanaatkarlık	“...Para ikinci planda gelir dediğim gibi benim için... Huzur olursa paranın bir önemi olmaz... Zaten bir şekilde emeğinin karşılığını alırsın...” (işl. no.6, e.ç.1). “...Ben anamın babamın evinde oturuyorum hala. Ekstra bir şeyim yok yani. Buradan kazanıp da bir yere attığım bir param yok... Bir beklentimiz yok. Onlar ne verirse. Ne yaparsa...” (işl. no.1). “...Ekmek yediğin yere vefa hatır olacak. Vefa da orada anlaşılır. Gençler de evine ekmek götürmesi varsa az demeyecek çok demeyecek çalışacak. Fazla paraya tamah etmeyecek...” (işl. no.2). “...Herkes Suriyelilere kızıyor ama onlar olmasa da işçi bulunmuyor. Gençlerde bir iş beğenmeme durumu var. Çok fazla. İnsanlar görüşmeye geliyor mesela. Ya aslında çalışmaya gelmiyor ya da çok rahatlar. Yorucu tabi. Ama insanlar daha kolay işler arıyor. Daha basit. Her dönem bir kolay yoldan para kazanma isteği olmuştur tabi bu döneme ait bir şey değil...” (işl. no.3). “...Para hiçbir zaman önemli olmadı bizim için. Gerçekten söylüyorum. 20 senedir bir sefer oturup da maaş konuşmamışızdır. Maaş şudur, budur... Artış bellidir zaten. Gelen bellidir, giden bellidir. O şekilde devam ediyoruz. Bizde para hiçbir zaman ön planda değildir...” (işl. no.4). “...İzmir'den geri gelmeye bilirdim, orası daha büyük, imkanlar daha fazla... Ama ne bileyim, yapım itibarıyla herhalde... Küçük olsun, benim olsun hesabı... Yükseklerde gözüm yok...” (işl. no.8). “...Hayatta herkesin beklentileri var. Benim öyle çok aşırı yoktur... Çocuğumuzu okutalım, evimizi geçindirelim... Bu. Öyle lüks arabaya binelim gibi bir şeyimiz yok yani. Arayışım yok... Mercedes'e binsen birisi gelip sana ödül mü verecek?” (işl. no.7). “...Maddi olarak emeğimin karşılığını alıyorum... Para demek her şey değil... Şuna ihtiyacım var gibi hiçbir zaman... Talebim şeyim o konularda olmadı hiç... Belki öyle yüksek maaş olsun diye istersin ama. Ama ondan ziyade patronlar olsun veya iş arkadaşları olsun ya da altındaki arkadaşlarıyla sıcak diyalog içinde çalışmak daha motive eder diye düşünüyorum.” (işl. no.10, e.ç.1). “...Sonunda mutlu musunuza geliyor iş... Köydeki çoban ya da ne bileyim çiftçi, sizin aldığınız paranın belki onda biriyle mutluydu... Köydeki insan benden mutluydu benden zengin. Bu kadar basit...” (işl. no.10, e.ç.2). “...Bir tarafta 2 bin lira para alırsın, bir tarafta bin lira para alırsın, bin lira para 2 bin lira paradan daha bereketli gelir. Bereket diye bir şey vardır. Peygamber efendimizin de bu şekilde bir şeyi var. Bir adam geliyor, ben şu kadar para alıyorum bana yetmiyor. Söyle diyor patronuna, o sahabeye, sana 4 yerine 3 lira versin. 3 lira veriyor, 3 lira da yetmiyor diyor. O zaman söyle sana 2 lira versin diyor. 2 lira verince tamam bu bana yetti diyor. Bu neden böyle oldu diyor, 2 lira şimdi yeterken 4 lira önceden neden yetmiyordu? Sen o 4 lirayı hak etmiyordun diyor. Ama şimdi 2 lirayı hak ettiğin için o para sana helal, bereketli geliyor diyor. Hak etme,

	<i>hak etmemeden ziyade... Onun ölçüsünü biz peygamber değiliz, bilemeyiz ama patronların verdiği para bereketliydi.” (ışl. no.12).</i>
--	---

Fedakârlık Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar
Fedakarlık	“...Benim bir prensibim var... Bir yerde çalışıyorsan... Bu işler sabır işi... İşçiysen sabredeceksin, en iyisini vermeye çalışacaksın... İnsan her yerde sorunlar yaşar. Önemli olan işini yapıp sabırlı olmak...” (ışl. no.4). “(Bu noktada emektar çalışan araştırmacıdan kayıt cihazını kapatmasını rica ediyor) ...Ben burada ne kadar maaş alıyorum biliyor musun? 1500 TL maaş alıyorum. Yani 20 küsur yıllık çalışan birinin hakkının bu olduğunu düşünmüyorum. Yani biraz daha fazlasını hak ettiğimi düşünüyorum. Yok ben söylemem şey etmem yani ama onların da farkında olması gerekir... (ışl. no.2). “...Çok yoğun çalışıyoruz... Günde en az 12 saat... Bazen geç de çıkmak lazım oluyor... Antalya’da oturuyorum, günde iki saat de yol. Çocuklar için çok zor. İki çocuğum var Allah bağışlarsa. Banyoya girdiğim zaman kapıda bekliyorlar. Kapıyı kapatıyorum ya. İki de oturuyor bekliyor. Hani geldi, bir yere gider belki bir şey olur diye orada bekliyorlar kapının önünde. Ya gidin diyorum içeriye. Yok, orada oturup bekliyorlar... Çocuk az bulunca öyle oluyor demek ki (gülüyor)...” (ışl. no.3). “...Her işi yapıyorum. Ben buraya ilk girdiğim zaman, çay taşıyarak, işte cam silerek... Yardımcı eleman olarak başladık. Hala ihtiyaç olursa çay taşıyoruz, yeri gelirse cam siliyoruz, pas pas atıyoruz... Satışa giriyoruz. Banka işleri oluyor, şeyler oluyor, oralara koşuyoruz. Yani şöyle diyeyim, joker gibi nerede ihtiyaç varsa, nerede eksik varsa elimizden geldiği kadar yapmaya çalışıyoruz... Ailemden daha çok buradayım... Her sektörün zorlukları var...” (ışl. no.6, e.ç.1). “...Benim aldığım maaş başkalarına göre, söylüyorum, çok düşük diyorlar. Güncel ekonomik politikalar şeyler de biz çalışanları direkman etkiliyor... Aldığımızla yetinmeye çalışıyoruz. Kendimi ayarlıyorum diyeyim, öyle diyeyim... Belki de 30 yıl çalışmamın temellerinden birisi de bu. Ben şimdi gitsem patronun karşısına çıksam, bana yetmiyor bu para desem... Diyelim ki istedim, vermese ben ona kırılmam. Çünkü öyle bir mecburiyeti yok...” (ışl. no.7). “...Ön bürosunda duruyorum, muhasebesine bakarım, müdürlüğüne bakarım, personeline bakarım... Nereye ihtiyaç olursa bakarım... Personel yetişmediği zaman da gidip oraya yardım ederim zaten. Devreye giriyoruz. Buna da büyük bir paye biçmenin şeyi yok...” (ışl. no.8). “...Eminim ki yeni birisi gelse... Şu anda benim gibi iki tesisin birden satış pazarlamasına bakacağını hiç sanmıyorum... Tüm diğer departmanlarda ilgili işlere bakacaksın, genel müdürü asiste edeceksin gibi böyle bütün işleri düşündüğün zaman tek kişinin yapabileceği bir iş değil. Mümkün değil yani. Bu kapasiteyi kaldıramaz... Buna alışmak gerçekten zor bir süreç...” (ışl. no.10, e.ç.2). “...Orada günde iki defa şarjı biterdi telefonun... Üç tane telefona aynı anda cevap verebiliyordum... Burada 10-15 tane lastikçinin sattığı lastik adedinde orada kendi başıma satıyordum. 20-22 bin civarında lastik satıyordum ben kendi adıma... İnsanda şöyle bir şey oluyor. Çalış, çalış, çalış, çalış... ..., benim oğlum, bunun ben nasıl büyüdüğünü şey yapamam. Hiç zaman ayırdım mı, ayırdım. Gezdik tozduk ama bir pazarımız... İşte bir akşam geldiğinde... Yerine göre çocukları iki gün üç gün görmediğim zaman oldu. Geç girdim, sabah erken gittim... Onlar uyurken geldim, uyurken gittim. Böyle yani...” (ışl. no.12).

Koruma Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar
Koruma	“...(Yeni birisi alınacakken) yani kimseye zarar vermesin, buraya zarar vermesin, buradaki arkadaşlara zarar vermesin. Konuşarak anlamaya çalışıyoruz. O tipleri zaten almıyorum, uzak olsunlar...” (ışl. no.3). “...Ben satıcıyım, ben sadece satışa bakarım gibi bir zihniyet yok bizde... Kendi iş yerim gibi gözetirim, bakarım...” (ışl. no.6, e.ç.1). “...Diyorum ya burada biz kendi işimiz gibi... Ne olursa olsun, biz bu çatının altında kalıyorsak, öncelikle kendi işletmemize, sonra da ülkeye zarar vermeyelim... Ama yeni nesil... Yani burası yansa umurunda değil gibi... Sahiplenmiyor çünkü... Biz de onlardan o sorumluluğu beklemiyoruz tabi... En azından bize uysun... Baştan onu söyleyerek alıyoruz...” (ışl. no.8).

	“...İşletmeyi çok sahiplenirim, o konuda çok sıkıntılar da yaşıyorum. Benimsediğim için... Bazen şeyler geliyor yani, çok benimseme falan diye. Bu kadar benimseme. Ama yapacak bir şey yok duramıyoruz yani. Şurada bir sıkıntı olduğunda, nasıl derler, herhangi bir zarar, işletmeye geldiğinde ben kendimi kötü hissederim. Ya bu sahiplenme duygusu... Eşim bile der yani çok uğraşıyorsun bu kadara gerek yok diye. Gece bir şey oluyor, 3'te falan hemen o işe koşturuyorum. Bu kadar benimseme yani diyor...” (işl. no.9). “...Belki bu eskiliğin verdiği... Hani her işe atlıyorsun, her işi ben yapayım veya ne bileyim, ben kontrol edeyim diye... 3 tane patronum var dediğim gibi, bunların hepsinin ayrı ayrı kafalarında bir telaşesi var... Yani bize de bir pay düşmüş oluyor. Takip edip o işi yapacaksın ki, sen de evine ekmek götüreceksin... Bir şeyin eğer yanlış gittiğini görürseniz, müdahale edip onun doğrusunu yapmalısınız... A boş ver olursa olur dersin... Örneğin bir cama olarak düşünürsen, o cam devrilir kırılır, başka bir şeye daha zarar verir. O zaman biz de zarar ederiz, patronumuz da zarar eder. Patronumuz zarar ettiği zaman... Bu kadar kişiye ekmek veriyor...” (işl. no.11). “...Bu fabrikada da en az 6 makineyi kullanmayı bilirim... İçinde olmadığım iş yok, bir şey bozuldu mu duramam müdahale ederim... İşletmede nerede boşluk varsa ben oraya girerim... Buraya giren çıkan çok kişi oldu, çok kişiyi gördüm. Ya adam çalışıyor gibi gözüküyor, ben şu işi yapıyorum diyor, yaklaşıyorsun arkada sigara içiyor ya da boş oturuyor. Ben uyarıyorum tabi. Şikâyet etmem, onu sevmiyorum ama uyarıyorum.” (işl. no.13, e.ç.2). “...İnsan işine kendi işi gibi sarılmalı. Sabah 8 Akşam 6 mantığında olmamalı yani. İşini iyi yapmalı. Ben de burayı sahiplenirim mesela, fazla mesai gerekirse aksatmam asla...” (işl. no.13, e.ç.1).
--	---

Duygusal Bağlılık Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar
Duygusal Bağlılık	“...Ayrılmayı düşünmedim... Burada çalışırken, sağımızdaki solumuzdaki oteller... Diyelim 1000 lira alıyorsam burada, 3000 lira verdiler gitmedim... Ben işi bırakacağım desem boynu bükülecek (patronundan bahsediyor). Bu aklıma geliyor. Üzmek istemiyorum...” (işl. no.1). “...Ayrılmadım... Bey de iyi bir insandır, kötü bir insan değil... Benim de emekliliğim geldi ama kıyamadım işte...” (işl. no.2). “...Ben 12-13 yaşlarındaydım yeni başladığımda işte, o zaman patron 19-20 yaşındaydı mesela. Onun yanında büyüdüm ben... Ben kendi öz abimden daha çok severim... Zaten para ön planda olsa burada olmazdık. Para önemli olsa başka fırsatlar kovalardık. Daha yüksek teklif eden yer çok oldu... İş sevgisi olduğu zaman, işine sahip çıktığın zaman olup gidiyor. Önemli olan işini severek yapmak...” (işl. no.4). “... Abi iyi bir insan. Yoksa insanlar her yerde bir şekilde çalışabilir, yaşayabilir. Ama iyi bir insan kolay bulunmuyor, o daha önemli. Anlaşabilmek önemli. Asıl sebep o (şirkette uzun yıllar kalışının). ... Bey’le kişisel ilişkim...” (işl. no.3). “...Kendi işim gibi görüyorum, sınırımı aşmamak şartıyla tabi. Kendi iş yerim olarak görüyorum. Sahipleniyorum... Burada bir aile yapısı var... Yani çoğu iş yerlerinde belki bu ahenk yakalanamaz...” (işl. no.8). “...Beni buraya bağlayan... Yani huzurlu bir ortam çalışmak için... Bir müdürü olsun, ama bir işletme sahibi olsun... Daha önceleri zaten böyle bir teklif geldi yani daha yüksek maaş... Ama burayı bırakıp gitmedim. Çünkü burada uzun süreli bir geçmişim olduğundan dolayı... yani sevdiğim için...” (işl. no.10, e.ç.1). “...Yani bu işletmeye bağlılığı, aidiyet duygusunun burada olabilmesini, bizim burayı kendimizin gibi hissedebilmemizi yaratacak onlarca, yüzlerce neden var... Hepsinin bir araya gelmesi bir şans işte. Yani bir araya gelmiş ki... Yani onlara (patronlara) hiçbir şey diyemiyorum. Yani ne desem boş, az gelir az geliyor. Muhteşem insanlar...” (işl. no.10, e.ç.2). “... Bey’le aramızda abi kardeş gibi bir diyalog var. Ondandır dolayı ben bırakmak hiç istemedim. Aynı yaşlardayız ama abim gibidir, kardeş gibi çalıştık, çalışıyoruz... Şeker gibi adamdır (gülüyor)... Ağzından bir tane kötü kelime duymadım. Buradan emekliliğime iki sene var, sonra da çalışmaya devam edeceğim...” (işl.no.13). “...Çok memnundum orada çalışmaktan. Yani bugün Allah göstermesin başıma bir iş gelse yarın gidip başlarım. Oradayken çok iş teklifleri de geldi, maaşımızın iki katı, üç katı maaş teklif eden yerler oldu ama yok arkadaş biz sabit kalalım burada diyerekten, ahde vefayla şey yaptık. Çünkü biz oraya başladığımızda, demin de söyledim... En küçükten başladık... Olay şu, adam bizi dipten aldı, buraya masanın başına oturttu...” (işl. no.12).

	“...Ayrılmayı hiç düşünmedim... 24 saat çalışırdım burada, inanın sabah çıktığımda seve seve gider gelirdim... Çok memnundum... Çok iyi bir yer çalışmak için...” (işl. no.14). “...Bana göre abi kardeşiz biz... Aile gibiyiz... Yoksa maddiyatım çok iyi olduğundan değil 40 sene burada olmam...” (işl. no.6, e.ç.2).
--	--

Saygınlık Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar
Saygınlık	“...Biz Alanyalı olduğumuz ve uzun yıllardır burada çalıştığımız için herkes biliyor zaten. Ama yeni gelmiş bir arkadaşımız olsun mesela. Örneğin yuva kuracak. Ve ...'da da 3-5 senedir çalışıyor. Bir referans olarak, kızın babası dese ki sen ne yapıyorsun ne iş yapıyorsun dese... Ben işte 5 senedir ...'da çalışıyorum dese her şey bitmiş demektir. Çünkü ... abim Alanya'nın iyi bir insanı, herkesçe de bilinen, sevilen bir insan. O yüzden olay biter yani...” (işl. no.11). “...Dışarıda beni tanırlar, bilirler... ...'in müdürü olarak... ... (patron) sevilen, sayılan birisi zaten sağolsun...” (işl. no.8). “...Bir de tabi ... Bey Alanya'da sayılan, sevilen birisi. Eski belediye başkanı. Onun otelinde çalışmak da Alanya'da güzel bir şey. Bilinen bir yer çünkü.” (işl. no.10). “...Mobilyacıların hepsi bilir mesela beni, yüzlerce mobilyacı var. İtibarı da var, ... Bey (patron) sevilen bir insan, onun yanından geldim deyince her yerde ona göre davranılıyor...” (işl. no.13, e.ç.2).

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Serdar ARSLAN
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Özel Amerikan Robert Lisesi, İstanbul, 2006
Lisans Diploması	Boğaziçi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, 2010
Yüksek Lisans Diploması	Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Antalya, 2016
Tez Konusu	Rol çatışması ve Rol Belirsizliğinin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Alanya Belediyesi’nde bir Uygulama
Doktora Diploması	Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Antalya, 2021
Tez Konusu	Aile İşletmelerinde Vekilharçlık İlişkileri Üzerine Nitel Bir Araştırma
Yabancı Diller	İngilizce (<i>ileri düzey</i>)
BİLİMSEL FAALİYETLER	
Uluslararası hakemli dergilerde yayınlanan makaleler: ▪ Üngüren, E., Arslan, S. (2021). “The effect of role ambiguity and role conflict on job performance in the hotel industry: the mediating effect of job satisfaction”. <i>Tourism & Management Studies</i>, 17(1): 45-58. (ESCI, Scopus) ▪ Üngüren, E., Arslan, S. & Koç, T. S. (2017). “The Effect of Fatalistic Beliefs Regarding Occupational Accidents On Job Satisfaction and Organizational Trust in Hotel Industry”. <i>Advances in Hospitality and Tourism Research</i>, 5(1): 23-56. (ESCI, Scopus)	
Ulusal hakemli dergilerde yayınlanan makaleler: ▪ Arslan, S., Üngüren, E. (2017). “Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Alanya Belediyesi’nde Bir Araştırma”. <i>Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi</i>, 26(4):45-86.	

- Üngüren, E., Arslan, S. & Kaçmaz, Y.Y. (2015). “Bir Taciz Türü Olarak Hanutçuluğun Turistler Üzerindeki Etkisi”. Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergi, 32: 129-174.

Uluslararası Kitap Bölümleri:

- Üngüren, E., & Arslan, S. (2020). The Relationship Between Psychological Contract Breach and Work Alienation: The Moderating Effect of Psychological Capital. In Organizational Behavior Challenges in the Tourism Industry (pp. 327-352). IGI Global.

Hakemli Kongre/Sempozyum Bildiri Kitaplarında Yer Alan Yayınlar:

- Arslan, S. & Turhan, M. S. (2020). “Mikro Örgütlerde Efendi-Köle İlişkilerini Bir Sinema Filmi Üzerinden Okumak: “The Lighthouse (Deniz Feneri)”. 28. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 851-864. Ankara: Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Üngüren, E., Arslan, S. & Kaçmaz, Y.Y. (2016). “The Effect of Self Efficacy on Organizational Alienation: A Study on Apart Hotel Employees”. *23rd International Academic Conference*, 499-510. Venedik: Venice International University.
- Arslan, S. ,Üngüren, E., ve Kaçmaz, Y.Y. (2018). “Konaklama İşletmelerinde Yöneticiye Güvenin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Alanya’da Bir Araştırma”. 4. Uluslararası Asos Kongresi, 1664-1673. Alanya.
- Üngüren, E., Arslan, S. ve Kaçmaz, Y.Y. (2018). Akademisyenlerin Katılımcı Sözlük Sitelerine Yönelik Tutumlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, Özet Bildiri, 4. Uluslararası Asos Kongresi, Alanya.

İŞ DENEYİMİ

Stajlar	▪ Unilever, Pazarlama Departmanı, Pazarlama Stajyeri, Haziran 2009-Kasım 2009, İstanbul. ▪ Fritolay, Pazarlama Departmanı, Pazarlama Stajyeri, Haziran 2008-Eylül 2008, İstanbul.
Çalıştığı Kurumlar	▪ Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Araştırma Görevlisi, 2015-, Alanya/Antalya.

	▪ Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, Araştırma Görevlisi, 2014-2015, Alanya/Antalya. ▪ Avea, Pazarlama Departmanı, Pazarlama Uzmanı, 2012-2014, İstanbul. ▪ Pirelli, Pazarlama Departmanı, Ürün Müdür Yardımcısı, 2011-2012, İstanbul.

