



## **AİLE İŞLETMELERİNDE SOSYAL AĞLAR, GÜÇ ODAKLARI VE YÖNETİMİN DEVRİ SÜRECİNDE ÇATIŞMALARIN YÖNETİLMESİ\***

### **THE SOCIAL NETWORKS, THE POWER CENTERS IN FAMILY BUSINESSES AND THE MANAGEMENT OF CONFLICTS DURING THE TRANSFER OF THE ADMINISTRATION**

**Habib İzzet ZORLUOĞLU\*\***

**Yasemin KILINÇ GÜVEN\*\*\***

#### **Öz**

Aile işletmelerinde profesyonel bir organizasyon anlayışından ziyade yumuşak ve olaylara göre değişebilen yöneticilik anlayışı ile şirket içi ilişkilerde doğal organizasyon anlayışı hâkimdir. Bu yapının hâkim olduğu işletmelerde, aile yapısındaki her türlü değişim, işletme yapısında da değişimi beraberinde getirmektedir. Aile işletmelerinin, sahip olduğu ortak değerlere sahip olma, orak bir kan bağı gibi avantajların yanında, şirket sahipliğinde şirket içi rol ve mülkiyet belirsizliğine, örf, adet ve geleneklere bağlılıktan kaynaklanan değişime direnç gösterme gibi bir takım dezavantajlara da sahiptirler. Aile bağları sayesinde ve aynı işten geçimleri sağlamaları nedeniyle işe bağlılık yüksektir. Aile bireyleri küçük yaşlardan itibaren işle iç içe oldukları için işin işleyişi ile ilgili konularda belirli bir bilgi birikimi ile büyürler. Bu çalışmada Türk tipi aile işletmelerinin uzun ömürlü olması ve sürdürülebilir başarıyı tesis edebilmeleri için arka planda yer alan ve üyeler arasında sorunlar yaşanmasına ve hatta işletmenin dağılmasında olan önemli unsurlardan olan sosyal ağlar, güç odakları ve yönetimin devri süresince çatışmaların yönetilmesi konularında açıklamalar yapılmıştır. Yapılan çalışma neticesinde aile işletmelerindeki temel sorunların başında güç merkezinde yer alan kurucu ve varis adayları arasındaki iletişim biçimindeki hatalar olduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte yönetimin devri sürecinde liyakat ilkelerinin genellikle göz ardı edilmesi nedeni ile diğer üyelerin bağlılıklarının zayıfladığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmeleri, Güç Odakları, Yönetimin Devri, Çatışma.

#### **Abstract**

In family businesses, rather than a professional approach of organizations, soft and event-changing management approach besides the natural organization as reflection of in-house relationships prevail. In the enterprises where this structure is dominant, any changes in the family structure bring about a change in the structure of the enterprise. Besides the advantages like their common values and shared blood ties, family businesses also have a number of disadvantages, such as unpredictability of company's future ownership and role in the organization, resistance to change caused by adherence to customs and traditions. Due to family ties and same livelihoods, work commitment is at high level. Since family members commune with their companies from a young age, they grow with a certain amount of knowledge and experience about the work-related issues. In this study, it has been explained about the social networks, the power centers in family businesses and the management of the conflicts during the transfer of the administration which are the basis for the long life and sustainable success of the Turkish type family businesses and the problems among the members, even one of the important factors in the dissolution of the business. As a result of the study, it is determined that the main one of the problems in the family businesses is the differences in the communication types between the founder and heir candidates in the power center. However, it has been observed that the commitments of other members weaken due to the generally ignored principles of merit during the transfer of the administration.

**Keywords:** Family Businesses, Power Centers, Transfer of The Administration, Conflict.

## **1. GİRİŞ**

Aile şirketlerinde tepe yönetim ve kritik görevler için yönetici seçiminde nitelikten ziyade kan bağıının ya da girişimciye yakınlığın temel kriter olarak alınması, tepe yönetime yükselmek ve işletmede söz sahibi olmak isteyen yönetici ve idarecilere kariyer yapma imkanı yeterince verilememektedir. Bunun sonucunda profesyonel yöneticilerin tercihleri diğer şirketlerden yana olmaktadır. Bu da aile işletmeleri için hem bilgili ve yetenekli kişilerden yoksun kalınma, hem de aileden olmayan kişilerin moral ve verim düşüklüğü ile karşılaşılma olasılığını ortaya çıkarmaktadır. Aile işletmelerinde görülen ve alan yazında da sıkça dile getirilen bu olumlu ve olumsuz yanların dışında, işletme içerisinde birlikte çalışan kuşakların iş yapış biçimlerindeki farklılıkların durumunu ortaya koyan pek az çalışma bulunmaktadır. Bununla birlikte

\* Bu makale, "Aile İşletmelerinde Yönetimin Devri Sürecinde Aile Örgüt Kültürünün Y Kuşağına Aktarılmasında Bir Model Önerisi: Spiritüel İletişim" adlı doktora tezinden üretilerek hazırlanmıştır.

\*\* Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım ABD Doktora Öğrencisi, e-posta: izzet.zorluoglu@msb.gov.tr

\*\*\* Öğr. Gör., Selçuk Üniversitesi, Beyşehir MYO, e-posta: yasemin.kilinc.guven@selcuk.edu.tr



aile işletmeleri, ekonomik fayda sağlamak, sermayeyi kazanca dönüştürmek, insan kaynağının maddileşen yanlarından istifade etmek üzere kurulan ticari işletmeler olduğundan sosyolojik bakımdan faydacı ve aile özelinde bireycidir. Bunun gibi toplulukların ise kronik hastalığı anomi hali olmaktadır. Aile işletmelerinde anomi az ya da çok vardır, yalnız hastalığa dönüşme süreci değişkendir. Bazen ilk kuşakta bazen de birkaç kuşak sonra ortaya çıkması muhtemeldir.

Aile işletmelerinde zamana ve nesle bağlı olarak bağlılığın zayıflama, bundan dolayı da anominin kendini göstermesi güçlü bir olasılıktır denilebilir. Nitekim aile işletmelerinde anomiyi durdurmaya çalışmak demek, zamanı durdurmaya, yeni neslin doğmasının önüne geçmeye, teknoloji engellemeye çalışmak olup mümkün değildir. Aile işletmelerinde anomi ortaya çıktığında da ise aşırı yenilikçilik, hizipçilik, nepotizm, tecrit, ilgisizlik, ihtiras, çekişme ve saldırganlık görülebilmektedir. En önemli sorun olarak da yabancılaşmanın yaşanması olmaktadır denilebilir. Aile işletmelerinin devamlılığının sağlanması ve yeni kuşaklara başarılı bir şekilde devredilebilmesi için kurucuların büyütüp geliştirdiği işletmenin, bir takım değerlerle beslenmesi ve bu değerlerin yeni kuşağa aktarılması gerekmektedir. Bu kapsamda aile işletmelerinde sosyal ağların ve güç odaklarının liyakat bağlamında tesis edilmesi ve yönetimin devri süresince çatışmaların yönetilmesi gerekmektedir.

## 2. AİLE İŞLETMELERİNE BAKIŞ

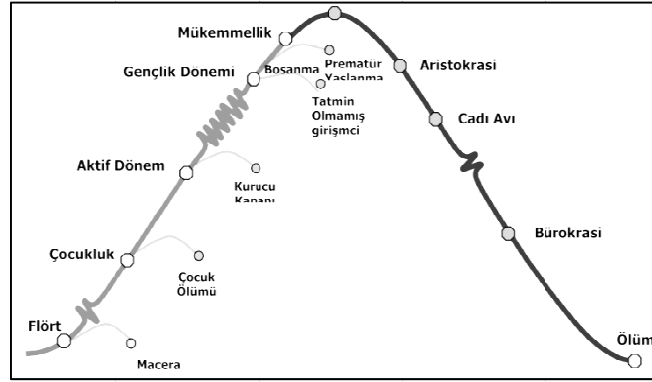
Her aile işletmesinin birbirinden farklı özelliklerinin bulunması (Erdoğan, 2004: 55), mülkiyet yönetiminde karar organlarının ve belli başlı hiyerarşik kademelerin önemli bir kısmının bir aileye mensup üyelerin elinde bulunması, ailesel yönetimin varlığı (Sevinç, 2005, 316-317) gibi faktörler aile işletmelerinin tanımlanmasını güçleştirmektedir. Aile şirketi kavramının kritik noktası, hisse bağlamında çoğunluktan ziyade yönetimin yürütülme usullerinin gösterdiği özellikler ve yönetsel yetkilerin aile üyelerinde bulunması olup 'patroniyaj' ise kurucunun tekelindedir (Rouvinez ve Ward, 2005: 1-3). Bu nedenle aile şirketlerinde genellikle liyakat kriterleri göz ardı edilerek aile içinden üyeler 'zorlama' görevlerde değerlendirilmektedir (Boyd, vd., 1999, 299-300; Olson, vd., 2003, 640).

Aile şirketinin unvanı, sundukları mal ve hizmetler birlikte ile anıldığından, kaliteye büyük önem verirler. Yöneticileri, karar almada hızlı, işin sürekli olarak büyümesini sağlamak için araştırmacı ve yenilikçidir. Aile şirketleri, şirket sermayesinin önemli bir kısmına sahip olmanın sağladığı avantaj ile idari ve teknik konularda, yeni yatırım uygulamaları konusunda hızlı ve esnekler. Ayrıca aile şirketleri birbirlerini tanıyan bireylerden meydana geldiği için takım sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanabilirler. İşin işleyişi esnasında meydana gelebilecek sorunlar kolaylıkla diğer bireylerin müdahale ve desteğiyle kolaylıkla aşılabılır. Tanınmış bir aile veya aile şirketi olmalarından dolayı rakipler, tedarikçiler ve müşteriler nezdinde olumlu bir imaj ve güvene sahiptirler (Morris, vd., 1996, 68; Bektaş ve Köseoğlu, 2007, 299).

Aile şirketlerinde tepe yönetim ve kritik görevler için yönetici seçiminde nitelikten ziyade kan bağıнын ya da girişimciye yakınlığın temel kriter olarak alınması, tepe yönetime yükselmek ve firmada söz sahibi olmak isteyen yönetici ve idarecilere kariyer yapma imkanı vermemektedir (Berktaş, 2010, 159). Bunun sonucunda yöneticilerin tercihleri diğer şirketler olmaktadır. Bu da aile şirketleri için hem bilgili ve yetenekli kişilerden yoksun kalınma, hem de aileden olmayan kişilerin moral ve verim düşüklüğü ile karşılaşma olasılığını ortaya çıkarır (Pazarıcı, 2004, 35). Aile şirketlerinin, sahip olduğu aynı değerlere sahip olma, orak bir kan bağı gibi avantajların yanında, şirket sahipliğine, şirket içi rol belirsizliğine ve sahip olunan örf ve adet, geleneklere bağlı olarak bir takım dezavantajlara sahiptirler (Hodgetts ve Kuratko, 1998, 64).

Büyürken aile şirketlerinin bir dizi yaşam evresinden geçmesi gerekmektedir. Ayrıca büyüme sürecindeki her yaşam evresinde aile şirketleri farklı yapısal özellikler gösterdiğinden farklı problemler yaşar. Aile şirketlerinin ilk evreleri başarıyla geçip hayatına devam etmesinde, aile şirketinin mülkiyet ve organizasyon yapısı, karar alma biçimi, iletişim ve işletmedeki hâkim değerler süreci etkileyen faktörlerdir (Neubauer ve Lank, 1998, 27). Aile şirketinin yaşam evrelerinin temel çıkış noktasını bireysel yaşam evreleri ve işletimsel yaşam evreleri oluşturmaktadır. Bireysel yaşam evreleri, psikoloji bilimi içerisinde beş temel yaşam evresi olarak sıralanmaktadır. Bunlar sırası ile doğum, çocukluk, büyüme, olgunluk ve ölümdür (Carter ve Mc Goldrick, 1989; Mikessell, vd., 1995). Solomon (2000)'a göre aile işletmelerinde asıl ve sıkça görülen durumlar, rutin işletme faaliyetleri, aile içi rol belirsizlikleri ve rutin iletişim sorunlarıdır. Önemli dönemler ise işletmenin büyüme gösterdiği, kurucunun ölümü, yönetim değişimi/devri, işlevsel bölünme vb. dönemlerdir ki bu dönemler genellikle parçalanmayla sonuçlanabilmektedir (Solomon, 2000: 38-41). Adizes Metodolojisine göre aile işletmelerinin yaşam evreleri Şekil 1'deki gibidir.

Şekil 1: Adizes'in Kurumsal Yaşam Döngüsü



Kaynak: Adizes Institute Worldwide (2015).Adizes Corporate Lifecycle, <http://adizes.com/lifecycle/>, E.T. 20.08.2018.

Adizes (2015)'e göre aile şirketi, kurulduğu andan itibaren belli bir evrim sürecine başlamaktadır. Şirket, bir sonraki kuşağın işe dâhil olması ile değişime uğramaktadır. Her kuşağın belli bir sıra içerisinde işe dâhil olması, aile şirketinin yaşam evreleri olarak belirtilmektedir. Ona göre işletmeler, canlı organizmalar gibi bir yaşam döngüsüne sahip olup ve yaşamlarının her aşamada bazı çatışma ve zorluklarla karşılaşmaları normaldir. Aile işletmesinin gelişimi ve büyümesi için bir aşamadan diğerine geçişte sorunlar yaşanabilmektedir (Adizes Institute Worldwide, 2015). Sorun yaşanması doğal olmakla birlikte özellikle Türk tipi aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecini tamamlamış olan hariç dışarıdan uzman desteği ya da yönetici istihdamı gibi seçenekler kullanılmadığından deneme yanılma şeklinde bir öğrenme gerçekleşmektedir.

Aile işletmesinin varlığını sürdürebilmesi öncelikle için dört koşulu yerine getirmesi gerekmektedir: Üretim, belli bir yönetim şekli, yaratıcı ve risk almayı bilen girişim ve işletmeye takım olduklarını anlatabilecek bütünleştiricilik. Bu dört unsurun aynı anda tam olarak uygulanmaları veya uygulanma şekilleri işletimsel evreleri oluşturmaktadır. Buna göre aile şirketinin yaşamın şaşkınlık, hata, fırtına ve kopma/ yağma evreleri görülebilmektedir (Handler, 1994, 139-141). Bu evrelerin oluşumunda ise beş türden yönetimsel rolden söz etmektedir. Bunlar başlangıç, gelişim, büyüme, olgunluk ve düşüş ve bu basamaklara bağlı olan yönetimsel roller yaratıcı mucit, organizatör, planlayıcı, yürütme geliştirici, yönetici ve varis yeniden organize edici şeklinde değerlendirilmektedir (Mc Givern, 1978, 35-36). Söz konusu roller ise iş yaşam evresi, işletimsel yaşam evresi ve şirket sahibinin yaşam evresi süreçlerine göre şekillenmektedir (Ward, 1998, 108-111).

### 3. TÜRK TİPİ AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM VE GÜÇ ODAKLARI

Türk tipi aile işletmelerinin arka planında yer alan dinamiklerinden öne çıkan başlıca husus, yüzyıllara dayanan "otoriteye" ve "hâkim iktidara" yönelik bir itaat anlayışının toplumsal bir alışkanlık olmasından kaynaklanan ve "itaat" olgusunun da "baba" ile temsil edilmesidir. Yani gerek aile içinde gerekse işletmede "baba"nın çizgisinden yürümek ilahi bir öğreti şeklinde toplumsal olarak yeni nesle aktarılmaktadır. Bu temelde yükselen aile işletmesi esasında militarist izler taşıyan, lidere boyun eğmenin zorunlu olduğu, "egemen" olana itirazların bastırıldığı bir yapıdadır. Yani demokrasi ve meritokrasi bağlamında pratik karşılıkların olmadığı gibi bunlardan söz edilmesi de "saygısızlık", "dikbaşlılık", "itaatsizlik" gibi yargılara hedef olabilmektedir. Otoriteye saygı her sosyal etkileşimli grupta aranan doğal bir beklenti olmakla birlikte Türk tipi aile işletmelerinde bu kavram "saygı" bağlamında değil "emir telakkisi", "biat", "efendimci" tutumlar olarak algılamakta ve beklenmektedir. Toplum en küçük birimi aile, ekonomik yaşamında en önemli birimleri aile işletmeleri olduğunda göre tarafımızca ileri sürülen bu yargıdan hareketle hem aile işletmesindeki hem bu işletmelerdeki ilişkilerin ve etkileşimlerin toplumun genel tutumunun bir örneği olduğu ifade edilebilir.

Türk tipi aile işletmelerinin karakterini oluşturan diğer bir özellik ise ticari yaşamda kırsaldan kente geçişte moderniteye karşı ortaya çıkan bir takım uyum sorunlarının varlığıdır. Aile işletmeciliği tarihi süreçte gelişen bilgi, deneyim ve modellerin geliştirilmesi ile toplumsal deneyimlerden ve toplumun kavrayış biçimleri ile oldukça yakın ilgilidir. Türk tipi aile işletmeciliğinin az gelişmiş nitelikte olması da bu faktörle yakından ilgilidir. Zira Osmanlı döneminin toprak yönetim sistemi ve bu yönetim sistemi içindeki uygulamalar ticari yaşamın gelişmesini engellediği gibi daima "baba" ya ve "devlet" olan bağlılık üzerine oturtulmuştur. Bu ifadenin gerekçesini Barkan (1975) ve Ceylanlı (1991)'nin şu açıklamalarında görmek



mümkündür; “Miri Arazi sisteminde köylü toprağını satamaz, bir başkasına hibe edemez, bir hayır kuruluşuna vakfedemez. Tamamıyla bu haklardan mahrumdur. Toprak sahibi ölünce o zamana kadar kira ile tasarruf ettiği farz ve kabul edilmiş olan topraklar vârisleri arasında İslâm miras hukukunun kaidelerine göre paylaştırılmayıp, bütünlüğü bozulmadan bazı vârislere intikal etmesi için de bazı lüzumlu tedbirler almış bulunuyordu. Şeyhülislam Ebussuud Efendinin ‘köylünün devlete ait toprakların kiracısı olduğu’ varsayımına dayanarak verdiği fetvalar, bu sistemi şer’i hükümlere uygun gösterme işini başarmıştır. Devlete ait topraklar, yani mirî araziler üzerinde köylülerin kiracılık tarzındaki tasarruf şekillerine ve elde edilen ürünlerin yalnızca kendi geçimlerine yönelik kullanılmasına İslâmiyetten önce ve İslâm olmayan bazı ülkelerde de rastlanmaktadır” (Ceylanlı, 1991, 149). Barkan (1975) “mirî arazi sistemi Osmanlı İmparatorluğunun her tarafında tatbik edilmiş olmayıp daha çok Hristiyanlardan yeni fethedilmiş olan Batı Anadolu ve Rumeli bölgelerinde görebilmekteyiz. Osmanlı toprak sisteminde devletin mülkiyetinde olan topraklar (mirî) önemli bir kesimi kapsamaktadır. Köylüler ise bu toprakların daimi olarak kiracısıdır. Köylü topraksız değildir, fakat şahsi mülkü de değildir” demektedir (Barkan, 1975, 58).

Bu yapıdan anlaşıldığı üzere, Osmanlı döneminde ticari yaşam, miri sisteme dahil olanlar için oldukça sınırlı olmuştur. Müslim tebaanın da miri arazi sistemi ile geçindiği bilindiğine göre, ticaret gayri Müslimlerin iştigal konusu haline gelmiştir. Bundan dolayı Türk toplumun ticari yaşamı Cumhuriyetin ilanı ile özgürlüğüne kavuşmuştur denilebilir. Bu faktörler altında konuya geri dönüldüğünde, Türk toplumunun ticari hayattaki yerini almaya başlaması buhranlı yıllar olan İkinci Dünya savaşı sonralarına denk düştüğünden kırsaldan kente göç, kente uyum sağlama, ticaret öğrenme, çağdaş normlara göre işletmecilik yapma ve aile işletmesine de bunlara göre tasarlama sürecinde uyum sorunları yaşanmıştır. Türk tipi aile işletmelerinin genetik kodlarına nüfuz eden bu faktörlerin bir fenotip olarak gerçekleşmesi ise doğaldır. Yapılan bu kavramsal açıklamalara göre Türk tipi aile işletmelerinde görülen belirgin bir takım yönetsel ve tutumsal (kurucu, baba veya dede ekseninde) özellikler aşağıda Tablo 1’de gösterilmiştir;

**Tablo 1:** Türk Tipi Aile İşletmelerinin Yönetsel ve Tutumsal Özellikleri

Özellik	Tutum
Merkeziyetçilik	Babaerkil merkeziyetçi yönetim geleneğini benimseme, hiyerarşik ve otoriter yapılara eğilimli olma mevzuatçılık, statükoculuk, tutuculuk,
Yönetsel Anlayış	Strateji ve planlamaya gereken önemi vermeme, kısa vadeli çözüm ve yaklaşımları tercih etme bunun sonucunda uzun vadeli daha büyük sorunlarla karşı karşıya kalma,
Gelişme ve Değişim	Yaratıcı düşüncenin yeterince desteklenmemesi, öğrenmenin okulla sınırlandırılması, bilgi saklanması, akademik eğitime önem verilmemesi,
İşbirliği ve Katılım	İşbirliğine açık olmama, biz yerine ben kavramını ön planda tutma, benim olsun varsın küçük olsun yaklaşımı, takım çalışmasına gereken önemin verilmemesi, katılımcı yönetim, müşterek karar ve müşterek sorumluluk kültürüne sahip olmama, kendilerini “vazgeçilmez adam” olarak görme eğilimi, değişikliklere direnme eğilimi ve yeniliğe dirençli olma,
Değer Merkezleri	Statü sembollerine önem verme; unvana, pozisyona, rütbeye, güce, iktidara, itaate, bağlılığa, geleneklere aşırı önem verme bunlara güç katma yerine bunların gücünün arkasına sığınma, çerçevesi belirsiz gelenek-inanç karşımı hibrid değer örüntüleri
Yaklaşım Biçimi	Bilimsel yönetim ve uygulamalardan uzak olma, kadercilik yapma, risk almaktan kaçınma, söylem tutarsızlığı sergileme, inanç-hırs ikilemi yaşama, kendi kendini küçümseme, yabancıları gözünde büyütme, etkili iletişim sistemine sahip olmama,
Süreç Yönetimi	Hızlı başlayıp, daha sonra yavaşlatma eğiliminde olma, stratejik planlama ve düzenli iş görme alışkanlığının olmaması, çağdaş denetleme ve profesyonel yönetim tekniklerinden yararlanmama, deneme yanılma,
Devir	Hiç ölmeyecekmiş gibi bir tutum içinde olma, devirde liyakate değil aile içi ilişkilerin referanslarına yönelme, yetki devretmeye yaklaşmama, yetki vermeden sorumluluk bekleme, yönetsel alanlarda yetmezlik düzeyinde olma ancak buna direnmekte ısrarcı olma,
İlişkiler	Menfaat odaklı, simbiyotik, politik ve eş-dost ilişkilerine önem verme, nepotizm, aile içi rekabet,
Hesap Verme	Şeffaf yönetim anlayışından uzak olma (gizlilik), dedikodulara eğilimli olma,

Kaynak: Derlenmiştir.

KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinde kurucu ya da girişimci işletmenin faaliyetlerinin hemen hemen içinde doğrudan yer almaktadır. Finanstan müşteri ilişkilerine, tedarikten üretime kadar bu böyledir (Gümüştekin, 2005, 74). Fakat işletme yapısı büyüdükçe girişimcini bu kadar çok işle iştigal etmesi zorlaştığından başta üretim olmak üzere, finans/muhasebe, satış/pazarlama gibi işleri eksik yetki ile alt düzeyde başkalarına devredilmesi gerekmektedir. Fakat müteşebbis halen tam olarak müdahale etmeye devam eder yetki paylaşımlarını yeterinde yerine getirmez. Diğer yandan şirket büyüse de alt seviyede kısmen yerine getirilen yetki ve görev paylaşımı üst seviyede genellikle yapılmaz (Börü, 1997, 177). Çünkü girişimcini sahiplenme duygusu çok aşırıdır. Bu bakımdan girişimcinin yetki devrinden kaçınması, dışarıdan profesyonel yöneticiye olan mesafeli duruşu, pazar konusunda bilgiyi toplama ve değerlendirilmedeki



yetersizliği, nitelikli çalışan kullanmaktan çekinmesi, aile işletmelerinde; yanlış kararların alınmasına ve esnek bir yapının oluşturulmasına engel olmaktadır (Pazarcık, 2004, 34).

Aile işletmelerinin girişimci bir ruha sahip olması gerektiğini savunun yazarlar da bulunmaktadır. Bu şirketlerin temel misyonu yeni pazar bulmak, yeni ürünler geliştirmek, kendilerini tanıtmak ve ürünlerini pazarlamak olduğundan faaliyetlerini küçük ve esnek bir yapıda sürdürürler. Şirket büyümeye ve olgunlaşmaya başlayınca, kurumsallaşma sürecine girerler. Bu süreç ikinci kuşak aile üyelerine denk gelen zamanda olur (Sağlam, 2006, 503-505). Bu safhada çekirdek fonksiyonlar genişletilmeye, bir sistem benimsenmeye, denetim mekanizmaları geliştirilmeye, iletişim ve ortak kültüre geçilmektedir. Kritik bir kırılması olan bu geçiş aşamasında başarı sağlanabilirse şirketin varlığı ve gelecekteki seyri üst seviyeler çıkmaktadır. Eğer başarı sağlanamazsa ayrılmalar ve uyum problemleri yaşanır, genelde şirket parçalanır ya da son bulur. Yönetim anlayışı kurum kültürüne doğru evrimleşir diğer fonksiyonlar devam ederken şirketin değerlerinin, inançlarının, normlarının belirlenmesi ve yönetilmesine geçiş başlar (Pazarcık, 2004, 39). Bu aşamada şirket artık girişimci yönetimden profesyonel yönetime geçmiş, kurumsallaşmış, yönetim sistemini kurmuş demektir. Gelişim aşamaları ve buna bağlı olarak ortaklık yapılarına göre aile şirketleri dört ana başlık altında toplanabilir (Alayoğlu, 2003, 31);

- Kurucu ve Yönetiminde Birinci Nesil Aile Şirketleri (Tek Patronlu Aile İşletmeleri)
- Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri (Geniş Aile Şirketleri)
- İkinci ve Üçüncü Kuşak Aile Şirketleri (Kuzenler Ortaklığı Aile Şirketleri)
- Sürekli Olmayı Başaran Kurumsallaşmış Aile Şirketleri

Aile şirketlerinin kurumsal bir kimlik kazanma yolunda önlerine çıkan en önemli sorunların temelinde yönetimden kaynaklanan sorunlar yatmaktadır. Aile şirketlerinde yönetici seçiminde yetenek, bilgi ve performansa bakılmaksızın, kan bağının ön plana çıktığı ve öncelikli olarak tercih sebebi olduğu durumlarda yönetim sorunları ortaya çıkması kaçınılmaz bir sonuçtur. Diğer bir deyiş ile bu tür şirketler, işe göre eleme değil de, elemana göre iş anlayışı ile yönetilirler. Çalışanların şirket sahibine olan yakınlıkları ya da kan bağlarından ötürü, kendilerini yılların profesyonel yöneticilerinin, tecrübe, bilgi ve yeteneklerine bakılmaksızın üst düzeyde görmeye başlaması bir diğer yönetim sorununu beraberinde getirir (Akdemir, 2001: 21). Çünkü yöneticilik hüviyetini kazanmak konusu, yeteneksel ve eğitsel bir alt yapının veri olarak varlığını gerektirir.

Aile şirketinin yönetimi, ailenin ve girişimcinin değer yargılan ve tutumlarına göre değişiklik göstermektedir. Aile şirketinin yönetimi, kuruluş aşamasında girişimci tarafından belirlenmektedir. Aile işletmelerinde üç çeşit yönetim şekline söz etmek mümkün olup bunlar Merkeziyetçi, Katılımcı ve Profesyonel yönetim şekline sahiptir. Merkeziyetçi yönetim; monarşik yönetim olarak da adlandırılmaktadır. Bu tarz yönetim şeklinde şirketin işletme politikaları tek elden girişimci tarafından belirlenmektedir. Girişimci kimseye söz hakkı tanımadan tüm kararlar tek başına almaktadır (Karpuzoğlu, 2001, 28-31). Girişimcinin değer yargılan ve inancı şirketin değerlerini oluşturmaktadır. Şirket içerisinde profesyonel yönetici ve çalışan bulunmamakla beraber tüm çalışanlar ailenin içerisinde seçilmektedir. Aile işletmelerindeki katılımcı yönetim, diğer bir adıyla oligarşik yönetim biçimi olarak ifade edilmektedir. Şirketin teknik uzmanlık gerektiren bölümlerinde profesyonellere yer verilmesine rağmen; şirket hisselerinin büyük çoğunluğu aile bireylerinin elinde bulunmaktadır. Katılımcı yönetimde hem aile mensuplarının, hem de profesyonellerin beraber çalışmaları karmaşa ve problem yaratacağından, yetki ve sorumluluklar önceden belirlenmektedir. Bu yönetim tarzında aile değerleri ile iş değerleri eşit derecede önem taşımaktadırlar (Karpuzoğlu, 2001, 28-31).

Profesyonel yönetim, aristokratik yönetim olarak adlandırılmaktadır. Girişimci ve aile bireyleri, şirketin yatırım kararları, şirketin bütünlüğünü ilgilendiren durumlar ve şirketin geleceği ile ilgili konularda karar vermektedirler. Girişimci, şirketin yaşaması için gerekli olan ortamı hazırlamakla, profesyonel yöneticiler de amaca ulaşmak için kaynakları en uygun şekilde kullanmakla yükümlüdürler. Aile şirketi, girişimcinin tek başına kurduğu şirketin ilk yıllarında merkeziyetçi yönetim tarzını benimsemektedir. Bunun dışında ataerik aile yapısının da bu yönetim tarzının benimsenmesine etkendir. Şirkete bir sonraki kuşağın dâhil olması ve şirketin büyümeye başlaması ile katılımcı yönetim biçimine geçilmektedir. Üçüncü kuşağın şirkete dâhil olmaları ile kalabalıklaşan şirkette profesyonelliğe geçiş zorunlu bir hal almaktadır (Karademir, vd. 2006, 109).

Aile işletmelerinde yönetim usul ve teknikleri ile işletmenin kuruluşu esnasında edinilen asli statüden kaynaklanan bazı güç odakları meydana gelmektedir. Aile işletmelerinde, ailenin bir üyesi olsun ya da olmasın, işletmenin her kademesinde yer alan kişi ya da kişilere güç odakları denilmektedir. Aile işletmelerinin yapısal özellikleri gereği iş ve aile bağları birlikte idare edilmelidir. Bu durumda aile işletmelerinde iki tür sistemin varlığından söz edilebilir. Birincisi aile olmanın getirdiği durumdan ileri gelen



duygusal karar alma sistemidir. İkinci ise akılcı ve mantıksal karar alma sistemidir (Sebilcioğlu, vd. 2010, 27-29). Bu iki sistem aslında, beynin mantıksal kararlarının organize edildiği sağ beyin ile duygusal kararların organize edildiği sol beyin yarım küresi gibi çalışmaktadır. Dolayısı ile aile işletmelerinde duygular ile mantık genellikle karşı karşıya gelen iki etmen olmaktadır. Alan yazındaki tartışmalar tam da bu noktada başlamaktadır. Çünkü aile işletmelerinde karar almada duygusal sistem mi yoksa akılcı sistem mi kullanılacağı konularında çok farklı görüşlere rastlamak mümkündür. Tartışılan noktalardan birinde; aile işletmesi duygusal bir bağdır ve kararlar da duyguların kullanılması aileyi bütünleştirebilir ve iş ilişkilerinde olumlu sonuçlar ortaya koyabilir (Fındıkcı, 2011, 53). İkinci görüş ise tersi olup, iş esnasında akılcılığı ağırlıkta bulundurulmaması halinde alınan kararlar rasyonellikten uzak olacaktır.

Aile işletmelerindeki bu iki sistem güç odaklarına da yön vermektedir. Aile üyesi olsa da olmasa karar alma erkini elinde bulunduranların duygusal, akılcı veya her ikisini birlikte kullanarak icra ettikleri yönetim süreci güç odağının da aile işletmesi içerisindeki pozisyonunu belirlemektedir. Bu durum da birbirinden farklı rollerin ortaya çıkması doğal olmaktadır. Bu iki sistem hakkında alan yazındaki tartışmalarda ortaya çıkan konu ise bu iki sistem bir birinden ayrılmalı birlikte mi kullanılmalı mı etrafında gelişmektedir (Bilgin, 2007, 19-21). Aile işletmelerinde işletme, mülkiyet, yönetim ve aile olmak üzere dört temel unsur bulunmaktadır.

Bu unsurlar birbirleri ile devamlı olarak etkileşim halinde olup birinde yaşanan değişim diğeri/diğerlerini de etkilemektedir. Bu etkileşim çatışma olabileceği gibi olumlu yönde de gerçekleşebilmektedir. İşte aile işletmelerindeki güç odaklarının organize etmek ve uyumlaştırmak zorunda oldukları en önemli bileşenler bunlardır. Diğer yandan bu dört nokta arasındaki uyum, iletişim ve tamamlayıcı olabilmeye özelliğini kurabilecek, koruyabilecek ve sürdürülecek kişiler birden fazla güç odağı olma işlevini de üstlenmiş durumdadırlar. Aile işletmesinin güç odaklarının başlıca görevleri arasında şunları saymak mümkündür (Güngör Ak, 2015, 57);

- Karar vermede yaşanan güçlüklerin işletme ve aile lehine aşılması,
- Yönetimin devri, yetkinin paylaşımı, yöneticinin hesap verebilirliğinin sağlanması,
- Ücretlendirme, kar paylaşımı, haklar vb. gibi hususların hakkaniyetle düzenlenmesi,
- İşlemenin yatırım, ortaklık ve genişleme gibi politikalarına yön verilmesi,
- Alınan kararlara katılımın sağlanması, muhalif düşüncelerin ikna yolu ile karşılanması,
- Risk ve fırsatlar karşısında sergilenecek tutumların belirlenmesidir.

Mülkiyet, yönetim, işletme ve aile sistemlerinin birlikteliği ile meydana gelen işletmesinde birbirinden farklı ve zaman zaman rollerin kesiştiği on altı güç noktasının varlığından söz edilebilir. Fakat bu güç odaklarının hepsinin aynı dönemde görülmesi pek mümkün olmayıp aynı zamanda bunlar, değişen ve gelişen aile işletmelerinde oldukça dinamiktir. Eğer bir durağanlık söz konusu ise aile işletmesinde bir şeylerin yanlış ve ters gittiğinin göstergesidir. Nitekim işletmenin büyümediği, kar etmediği veya gelişmediği anlamına gelmektedir. Aşağıda Tablo 2’de Aile işletmelerinin güç odakları gösterilmiştir.

**Tablo 2:** Aile İşletmelerinin Güç Odakları

Güç Odakları	Aile	Hissedar	Çalışan	Yönetici
1	+	+	+	+
2	+	+	+	-
3	+	+	-	-
4	+	-	-	-
5	-	+	+	+
6	-	-	+	+
7	-	-	-	+
8	+	+	-	+
9	+	-	+	+
10	+	-	-	+
11	-	+	-	-
12	-	+	-	+
13	-	-	+	-
14	+	-	+	-
15	-	-	-	-
16	-	+	+	-

(+): Aile Üyesi Olan

(-): Aile Üyesi Olmayan

Kaynak: (Güngör Ak, 2015: 57).

Tablo 2’nin birinci sütunu aile bireylerinin işletmedeki varlığını ifade eden sütundur. İkinci sütun aile işletmelerine hissedar olanları, dolayısıyla mülkiyet hakkı olanları ifade eder. Üçüncü sütunda aile bireyi olsun ya da olmasın işletmede faal olarak çalışanları ifade eder. Son sütunda ise işletmenin yönetim kademesini ifade etmektedir. Her sütunda yer alan artılar, aile üyesi olanları, eksiler ise aile üyesi olmayan bireyleri ifade etmektedir. Aile işletmesi dendiğinde çalışanların mutlaka aile bireyi olmasını beklemek zordur (Güngör Ak, 2015, 57). Aile üyesi olmamasına rağmen hissedar olan ya da çalışan kişilere rastlanabileceği için güç odaklarının mutlaka aile bireyi olmasını beklemek doğru olmayabilir.



#### 4. AİLE İŞLETMELERİNDE SOSYAL AĞ DÜZENEGİ

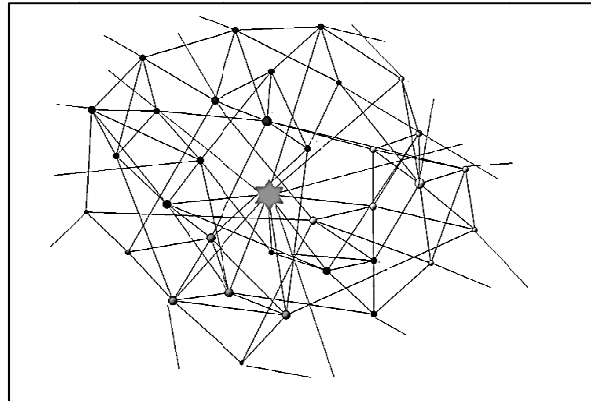
Aile işletmeleri, büyük ölçüde iç ilişkiler ve ilişkilere göre kurduğu iletişimin seyri üzerinden varlığını devam ettiren bir yapı olup "aile işletmesi-işletmenin ailesi" boyutunda ikilemlerin gözlemlendiği bir ortamdır. Bundan dolayı da öncelikle iç ilişkilere bakılmasında fayda olduğu, bu durum için de sosyal ağ düzeneği kuramı bağlamında bir yaklaşıma yer verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bir veya daha fazla toplumsal/sosyal ilişkiyle birbirine bağlanarak toplumsal/sosyal bir ağ oluşturan aktörlere, bu ağın bir takım çıktıları olan, bazı durumlarda ise ortaklıklara, paylaşımlara ve rollere göre gelişen ilişkiler "ağ" ın içeriği, sonuçları, oluşumu, başlangıç ve bitişi bazı sistemler ve faktörler etrafında gelişir ki bu da "sosyal ağ düzeneği" ile "ağ düzeneği bağlantıları" nı oluşturur (Borgatti ve Halgin, 2011; Kilduff ve Brass, 2010).

Ağ düzeneği bağlantıları, bir veya birden fazla iletişim ilişkisi kişilere, gruplara veya örgütlere uygulandığında ortaya çıkmakta ve bireysel ağ düzenekleri, gruplar arasında ve gruplar içinde bilgi akışı veya örgütler arasındaki stratejik işbirlikleri gibi pek çok farklı formda görülebilmektedir. Bağlantı kümelerinden meydana gelen ağ düzeneği kümelerinde ortaya çıkan farklı bağ türlerinin farklı işlevlere sahip olmaları olanaklıdır. Örneğin, hangi aktörler arasında çatışmanın olduğunu gösteren ağ düzeneğindeki merkeziliğin, kimin kime güvendiğinin öncelikli olduğu ağ düzeneğindeki merkezlikten farklılaşan uygulamaları olması kaçınılmazdır (Tuzlukaya, 2013, 5). Bu tür farklılıklara örnek olarak Monge ve Contractor (2001) ağ düzeneklerinde oluşabilecek çeşitli bilgi türlerini göstermektedir. Yerleşik ve göçebe bilgi olarak sınıflanabilecek iki bilgi/söylem/tutum/ ifade türünün, birbirinden farklı tür bağlantılara sahip olmasının kaçınılmaz olacağına dikkati çekmiştir. Göçebe bilginin, sahip olduğu form itibarıyla bir yerden, kişiden, gruptan ya da kaynaktan diğerine kolaylıkla taşınabilir özelliğe sahiptir. Yerleşik bilginin ise, transfer edilmesi daha zor olan, genellikle, bireyler/gruplar arasındaki belirli ilişkilerde oluşup, yine belirli kural, norm ve bilgi akışlarına dayandırılan özellikler taşıyacağını vurgulamaktadır (Monge ve Contractor, 2001, 252-256).

Bir diğer örnekte, Stokman ve Doreian (1997) ise, aile/kardeş/arkadaş ağlarında benzerliğin oldukça önemli bir özellik olarak görülebileceğini ancak, nispeten işlevsel olan ağ düzeneklerinde, ağ düzeneği üyelerinin tamamlayıcı kaynaklarının önem kazanacağını vurgulamaktadır. Yazarlar, aile/kardeş/arkadaş ağlarında sıkı bağlanmış gruplarının güçlü duygular ile etkileşim sağlayabileceğini, bilgi ağlarında ise, yapısal boşlukları dolduran konumların inisiyatif ve stratejik eylem için etkili olabileceği ileri sürmektedir (Stokman ve Doreian, 1997). Hansen (2002), bilgi ağ düzenekleri kavramına netlik kazandırmak üzere neden örgütün/aile işletmesinin birimlerinden (aktörler, üyeler, akrabalar, işletmenin kendisi) bazılarının diğer birimlerden bilgi bakımından fayda sağlarken, diğer bazı birimlerinin ise bunu gerçekleştirmediği üzerinde durmaktadır. Burada bahsi geçen örneklerde de görülebileceği üzere sözü edilen tüm bu farklı bağ türleri ve farklı işlevlerinin yanı sıra, ağ düzeneklerinin özellikleri ile ağ düzeneğini meydana getiren üyelerin hedefleri arasında da ilişki bulunmaktadır.

Ağ düzeneği üyeleri beklenen çıktıları elde edebilmek üzere, ilişkiler ve konumlar yarattığından, ağ düzeneklerinin oluşumu aynı zamanda istenen sonuçları ile de bağlantılı durumda olacaktır. Bu ilişki aynı zamanda mikro-makro arasındaki bağlantıyı da işaret etmektedir. Sosyal ağ düzeneklerinde ilişkiler en öncelikli kavram olarak ele alınmaktadır. İlişkiler, aynı zamanda bağlantılar olarak da tanımlanmaktadır. İkili bağlantılar aktör çiftleri arasındaki süregiden ilişkileri ifade eder. Sosyal bağlantılar, resmi ilişkiler, çalışma ilişkileri, fikir alıp verme, bağlı yönetim kurulları gibi farklı türlerde bu bağlantılar gerçekleşebilir (Tuzlukaya, 2013: 6). Aşağıdaki Şekil 2'de sosyal ağ düzeneğine bir örnek verilmiş olup ilişkiler ve yönleri verilmeden sosyal ağ düzeneğini temsil etmesi için kullanılmıştır.

Şekil 2: Sosyal Ağ Düzeneği Örneği





Temsili olarak düzenlenmiş Şekil 2'de görüldüğü üzere sosyal ağ düzeneğinin merkezinde aile işletmesi yer almakta iken ilişkiler sarmalı işletme içinden ve dışından etkileşimler ile oluşmaktadır. Her ne kadar sarmalda merkez noktada işletme olsa da bu merkez aile içindeki güç odakları, ilişkiler ve süreçlere göre farklı yönlerde doğru kayabilmekte ve eğer sarmalın dışında çıkarsa aile işletmesinin son bulması güçlü bir ihtimaldir. Aile işletmelerindeki ağ düzenekleri aktörlerin (kurucu, varis, akrabalar vb.) sahip oldukları ve/veya zamanla edindikleri sosyal ilişki bağlarını ifade ettiğinden, ilişkiler ağ düzeneklerinin temel unsurlarını temsil etmektedir. Bununla birlikte, sosyal aktörlerin birbirlerine bağlanma formları farklılık gösterebileceği için, ağ düzeneklerinin önemli bir sonucu olan etkileşimler, bağlanma formlarının bahsi geçen farklılığına dayalı olarak, değişik anlamlandırma ve hedeflere de sahip olabilecektir (Burt, 2005, 24'ten akt. Tuzlukaya, 2013, 4). Bu süreçte de eğer uyum sağlanabilirse işletmenin devamlılığından söze edilebilirken uyumsuzluk söz konusu olursa işletme için sona gelindiğinin ilk sinyali görülebilir. Aile işletmelerinde çatışma veya çözüm merkezi durumunda olan aktörlerin ağ düzeneğindeki konumlarını da onların ilişkilerine, birbirlerine yönelişlerine ya da paylaşılan amaçlara göre şekillenmektedir.

Aile işletmelerindeki ağ düzenekleri, süregiden iletişimi ve ilişkileri şekillendirmesi ve bu ilişkilere özellikle sürdürülebilir kuşaklar arası ilişkilerin geliştirilebilmesinde oldukça önemlidir. Her aile işletmesinin keline has algoritmaları bulunan bir ağ düzeneği bulunmaktadır. Bundan dolayı da bir aile işletmesindeki ağ düzeneğinin yapısı ve çıktıları ile bir başka aile işletmesini değerlendirmeye çalışmak eksik sonuçlara neden olabilecektir. Bu nedenle çalışmanın muhtelif yerlerinde de dile getirildiği/getirileceği üzere aile işletmelerini konu alan çalışmalarda nicel ve standardize yöntemlerin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Ağ düzenekleri yapılarının kendilerine göre bir oluşma biçimi ve süreci, oluşturdukları yapıların ise kendilerine özgü değerleri ve kuralları bulunmaktadır. Aile işletmelerinde işlevsel ve süreçlere destek verebilecek nitelikte ağ düzeneğini oluşturabilmek için işletmeyi merkeze alarak iletişim fonksiyonundan yararlanılabilir. İletişim ve etkileşim, ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesi sırasında, değerler, kurallar, değer aktarımında ana düşünce ve bütünlüğünün sağlanmaya çalışılması, zamanla merkezde yoğunlaşmaya neden olabileceğinden yanlış anlaşılmalara ve asimetrik örüntülerin gelişmesine neden olabilir. Bu durumun giderilebilmesi için ise özellikle "egemen" olan "baba" aktörünün spiritüel eksenli iletişim kurması önerilebilir.

## 5. AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞANAN ÇATIŞMALAR VE NEDENLERİ

Aile İşletmelerinde yaşanan çatışmalar konusunda literatürde çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Genel olarak aile işletmelerinin ömrü kurucunun işletmedeki süresi ile yakın olup literatürde 25 yıllık bir ortalamadan ve benzer sorunlar ile çatışma nedenlerinden söz edildiği görülmüştür (kurumsallaşanlar hariç). Diğer bir deyişle aile işletmelerinin parçalanması veya yok olması ikinci nesille birlikte olmaktadır (Mwanje, 2006, 37; Çetin, 2010, 21-22; Hatipoğlu, 2006, 29-31; Lee ve Rogof, 1996, 425-427; Güney, 2008, 112). Mwanje (2006, 37)'e göre "aile işletmesinin kurucuları ya da yöneticileri aile üyelerinden işin sadece bir bölümünü yerine getirmekten çok daha fazlasını beklemektedirler. Bu aşırı beklentiler de kişiler üzerinde gerginlik ve stres yaratmaktadır. Bir diğer sorun ise aile içinde yaşanan ihtilafların işletme üzerinde olumsuz etkilerinin bulunmasıdır."

Aile işletmelerinde yaşanan sorunlar ve nedenleri denildiğinde yerli ve yabancı alan yazında oldukça uzun bir liste karşılaşılmaktadır. Her neden ve bu nedenlerin altında yatan gerekçeler ise aile işletmesinin yapısına, büyüklüğüne, geçmişine, iş koluna, faaliyet gösterdiği zamana ve yere göre değişimler göstermektedir. Aile işletmelerindeki çatışmaların en derinin de psikolojik rekabet yatmaktadır denilebilir. Aile üyelerinden birinin diğerinin işine karışmasıyla rekabet ortaya çıkar. Rekabet, kurucunun veya yönetici olarak görevlendirilmiş üyenin isteğinin dışında ortaya çıkar ve bu da çatışmanın kontrolden çıkacağına işaret eder. Aile üyeleri arasında -baba ve çocukları, kardeşler ve başarılı diğer rakipler arasında- sürekli rekabeti artıran çatışma, sermayeyi ve işletme performansını sürekli yıpratın sürdürmeye neden olur (Neubauer ve Lank, 1998, 97). Aile işletmelerindeki çatışmaların karakteristik özelliklerinden birincisi; tarafların ailenin bir üyesi olması ve aynı işletmeye olan bağlılıklarının mecburiyetten ileri gelmesidir. Çünkü aile işletmeleri özünde bir ailenin ortak işi olup üyeler bu işten elde ettikleri kazanç, kariyer vb. gibi kazanımlarla yaşamlarına devam ederler. İkincisi, aile işletmelerinde rol dağılımları, görev ve sorumluluklar çoğu zaman iç içe geçmiş bir hal alabilmektedir (Uluyol, 2004, 77- 78).

Kendi alanında uzmanlaşma biçiminde bir görev dağılımı yapılmış olsa da diğerlerinin görev alanlarında yaşanacak bir hatalı durumdan tüm aile ve üyeleri etkilenebileceğinden birbirinin işine karışma, eleştirme vb. gibi durumlar yaşanabilmektedir. Üçüncüsü ise, bu durum daha ziyade sonraki kuşaklara intikal edebilmiş aile işletmelerinde sık görülmektedir. Aile işletmesi artık büyümüş olup, işletmede aile üyesi çalışan sayısı artmıştır. Bu durumda nepotizm de denilen kayırma sorunları görülebilmekte, diğer üyelerde rahatsızlıklar yaşanabilmektedir. Dördüncü ise aile işletmesinin yönetsel karar, politika, strateji ve





faaliyetlerinde taktiksel uyuşmazlıklardan kaynaklanmaktadır. Beşincisi ise; kuşak değişiminden kaynaklanan değişim ve anlayış farklarının bir önceki kuşak ile uyumlaştırılmamasından ileri gelmektedir (Shepherd ve Haynie, 2009, 1249-1252; Cosier ve Harvey, 1998, 77).)

Lee ve Rogof (1996, 425-427)'a göre öncelikle hangi durumun aile işletmesi için bir çatışma olduğu, çatışmanın derecesi, devam süresi ve sonuçlarının neler olduğunun aile üyelerince kabul edilebilir nitelikte olması gerekmektedir. Yazarlara göre çatışmalar normal görüş ayrılıkları ise işletme için sağlıklıdır. Pek çok durum aile işletmesi için işlevsel bir çatışma olarak kabul edilmelidir. İşlevsel çatışmalar aile üyelerinin işletmeye olan bağlılığını ve işletmenin geleceği için çaba sarf etmelerini sağlamaktadır. Öte yandan doğru yönetilebilen çatışmalar yararlıdır. Çünkü aile içinden liderler çıkmasına, başarı ve başarısızlık durumunda bağların güçlenmesine ve zengin fikirlerin gelişmesine yardımcı olur. Ancak aile işletmelerindeki hiçbir çatışma yüz üstü bırakılmamalı, yokmuş gibi yapılmamalıdır. Aksi halde büyürler ve işletmeye zarar verebilirler.

## 6. TÜRKİYE'DE AİLE İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMALAR VE NEDENLERİ

Yukarıda da belirtildiği gibi aile işletmelerindeki çatışmalar ve sorunlara dair pek çok parametre bulunmaktadır. Türkiye'de aile ve şirket ilişkilerinden kaynaklanan potansiyel ve mevcut sorunların özünde iki ana unsurun olduğu ileri sürülebilir. Birincisi güven problemi ve iktidar arzusu, ikincisi ise geleneksel Türk aile yapısının bir özelliği olan babanın-kurucunun işletmecilik anlayışı ile sonrakilerin uyuşmazlıklarıdır. Türkiye'de aile işletmelerinde kurumsallaşamama ve profesyonel yönetim teknik ve usullerinin kullanılmasındaki zayıflık gibi kronik sorunlar altında bir de iyi yönetilememiş çatışmalar yaşanması halinde aile işletmesi zarar görmekte ve hatta yok olabilmektedir. Aile üyeleri genellikle yönetimdeki konumları (yetki-sorumluluk-uzmanlık-görev uyumsuzlukları), işletmecilik yaklaşımları, eğitim durumları ve profesyonel destek eksiklikleri nedeni kâr ve miras dağılımı hususlarında anlaşmazlıklar sıkça görülmektedir. Bu ekseninde gelişen çatışmalar ise aile içinde en önemli unsur olan güvenin zedelenmesine, karar alma süreçlerinin yavaşlamasına, performans kaybına, vaz geçmişliğe, hatalı kararlara, verimsizliğe, rekabette başarısız olmaya neden yol açmakta ve ülkemize has olarak da geriye dönüşü veya telafisi oldukça güç olmaktadır (Hatipoğlu, 2006, 29-31).

Kararların alınması esnasında profesyonel yöneticiler hedef odaklı kararlar alırken aile işletmelerinde ise kişisel egoların varlığından söz edilebilmektedir. Hatta zaman zaman şirket menfaatleri ile kişisel egolara tercih dileyebilmektedir. Ülkemizdeki aile işletmelerinin kurumsallaşamamasının önemli nedenlerinden biri de budur. Çünkü aile işletmelerinde profesyonel bakış açısı ile değerlendirildiğinde önemsiz ve küçük olan sorunlar oldukça önemli hale gelebilmekte ve karar alma mekanizmalarını tıkayabilmektedir (Danny, vd., 2007, 830-832). Aile şirketleri ilk kurulduğu dönemlerde tek ailenin girişimi iken ikinci kuşağın da işletmede göreve almaya başlaması ve tamamen ikinci kuşağa geçişinden itibaren işletme birden çok ailenin varlığı ve ortağı olduğu bir müesseseye dönüşmektedir. Bu defa aileler, kardeşler, eşler ve hatta çocuklar arasında işletmenin yönetim, kar paylaşımı, görev tahsisi, yetki vb. gibi noktalarında güç çekişmesi kendini göstermektedir. Bu sorunlara yakalanmamak için, her işletmenin kendi iç dinamikleri doğrultusunda profesyonel yöneticiler istihdam etme, yönetim devrine ilişkin planlama yapma, aile anayasası hazırlama, aile konseyi toplantıları düzenleme, danışmanlık hizmeti alma vb. gerekli tedbirleri alması gerekmektedir (Mark ve Waarts, 2003, 688; Family Business EU Report, 2009, 4-5).

Aile içi çatışmaların yönetilmesinde, uygulandığında her zaman sorunları çözebileceği ileri sürülebilecek bir yöntemin varlığından söz etmek pek mümkün olmasa da pratik en çok başvurulan usul aile anayasası hazırlamak ve kuşaklar arası iletişimde bazı yöntemleri (örn. spiritüel iletişim) kullanmaya açık olmak gerekmektedir. Konunun uzmanları ve ailenin de onayı ile hazırlanan aile anayasası uygun bir yöntem arayışında ideal bir argüman olarak değerlendirilebilmektedir. Diğer yandan aile işletmelerinde aileye sonradan katılan damat ve gelinlerin işletmeden uzak durmasının sağlanması da değerlendirilmektedir (Danny, vd., 2007, 830-832). Aileye sonradan katılanların beklentileri farklı olabileceği gibi, hayata bakış açıları, iş yapış biçimleri, diğer üyelerle olan ilişkiler vb. gibi pek çok nokta ailenin kendine kültürü ve aile işletmesi kültürüne yabancı olmasından dolayı entegrasyon tam olarak mümkün olamamaktadır. Bu nedenle işletmelerinin geleceği konusunda profesyonel davranan pek çok aile işletmesi sonradan katılanlara görev vermeme eğilimi göstermektedir. Sonuç olarak, aile işletmelerinde yaşanan çatışmalar eğer iyi yönetilebilirse hızlı karar alma, esneklik ve yeni fikirler geliştirme yolunda olumlu katkılar sağlayabilmekle birlikte pratikte genellikle yıpratıcı bir etki meydana getirmektedir. Bunun da nedeni tarafların hem birbirleri ile hem de işletme ile olan ilişkilerinde amaç-söylem-icraat-sonuç koordinasyonunda yeterince başarılı olamamalarıdır; yani aslında doğru bir müşterek payda etrafında doğru bir iletişim kuramamalarıdır (Baumoel ve Trippe, 2016, 5-6).



Aile işletmelerinin yönetiminde aslında iletişim her şeyin temelini oluşturan bir gerekliliktir. Üyelerin birbirleri olan iletişimlerinde yaşanacak muhtemel sorunlar çatışmaya dönüşme eğilimi göstermektedir. Yönetmel bereciler, deneyim ve yetkiler olası bir iletişim sorunu yaşanmasında işlevsiz hale gelebilmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinde çatışmanın kökeni denildiğinde iletişim eksikliği, yetersizliği ve verimsizliği gibi etmenler ilk sırada değerlendirilebilir.

### 6.1. Aile İşletmelerinde Kuşaklararası Çatışma

Aile işletmelerinde yaşanan çatışmaların üç kaynağından söz edilebilir. Birinci aile içi rollerden kaynaklanan, ikincisi aile işletmesindeki rollerden kaynaklanan ve üçüncüsü de diğer ikisinden ayrı olarak kişilik özelliklerinden kaynaklanan çatışmalar olarak ifade edilebilir. Ancak aile işletmesindeki çatışmaların ortaya çıktığı dönemin ise genellikle ikinci ve üçüncü kuşağa erişildiğinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte bu döneme kadar gelebilmiş aile işletmelerinin hem kendisi hem de aile büyümüştür. Nitekim ilk kuşakta baba ve varsa kardeşlerden oluşan yapıda 3-4 üyeden söz edilebilirken ikinci kuşakta 7-8 kişi ve üçüncü kuşakta 13-15 kişiye kadar ulaşılmaktadır. Bu dönemde ilişkiler oldukça karmaşık ve çeşitli hale gelmektedir (Ateş, 2005, 28; Çelik vd., 2004, 192). Dolayısıyla kuşak özellikleri bakımından birbirinden farklılık gösteren bu üç kuşağın birlikte yer aldığı aile işletmelerinde, yönetim süreci de oldukça karmaşık hale gelmektedir. Bu aşamada görülen çatışma nedenleri hakkında literatürde pek çok çalışmaya rastlanmakla birlikte bu çalışmalarında rasyonel davranışlar bağlamında ele alındığı görülmektedir. Kanaatimizce bu yaklaşım biçimi eksik sonuçlara neden olabilmektedir.

Konuya Türkiye açısından bakıldığında mevcut aile işletmelerinin önemli bir kısmında halen birinci kuşak egemen durumda olup ikinci kuşak yaş veya diğer özelliklerle bakımından baba faktörünün altında edilgen durumdadır. Bu kuşaklar işe dair tutumları arasındaki belirgin fark, baba işine gençlik yıllarından beridir sıkıca tutunmuş ve duygusal anlamda oldukça güçlü olarak bağlanmıştır. İkinci kuşak durumunda olan Y kuşağı varis adayları ise işletmeyi bir istihdam yeri olarak görmektedir (Yıldız, 2008: 20-22). Babalarının gösterdiği tutuma göre bu noktada ayrılmaya başladıklarında çoğunla öz verisiz, düşük sadakat vb. gibi ithamların hedefine konulduklarından çatışmalar yaşanabilmektedir. İkinci kuşak için yöneltilen eleştirilerin arka planında bunların işleri yürütmeyeceği ve sorunlarla baş edemeyeceği kaygısı bulunmaktadır. Hâlbuki ki aile işletmelerindeki Y kuşağı esasında iyi almış ve işleri ile ilgili oldukça nitelikli enformasyona sahiptirler. Ancak baba veya kurucular kendi yaşayan dönemleri ile bu kuşak üyelerini karşılaştırdıklarında onların yaşında iken yaşadıkları eksiklikleri göstereceklerini düşünebilmektedirler. Nitekim bu kuşak üyeleri iyi eğitim almış, teknolojiye oldukça iyi uyum sağlamış, yaşam becerileri gelişmiş kişilerden oluşmaktadır (Genç ve Karcioğlu 2004, 25-27). Bununla birlikte önceki kuşağın genetik kodlarına işlemiz olan itaat etme ve uyumlu olma tutumu Y kuşağı üyelerinde pek görülmediğinden çatışmaların çıkması olağan bir gelişme olarak kendini göstermektedir. Aile işletmelerindeki kuşaklararası çatışmalara yol açan görüş farklılıkları aşağıda Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Aile Şirketlerinde Çatışmalara Neden Olan Kuşak Farklılıkları

Önceki Kuşağın Görüşleri	Sonraki Kuşağın Görüşleri
Daha fazla tecrübe sahibi olduklarını iddia etmektedirler.	Daha yüksek eğitim derecesine sahip olduklarını iddia etmektedirler.
Rollerini çalışanlara müdahale etme ve yardım etme olarak algılamaktadırlar.	Rollerinin yetenekli çalışan alma ve onlardan performans bekleme olarak algılamaktadırlar.
Sorun çözmenin patronun görevi olduğunu düşünmektedirler.	Sorun çözmenin bireysel sorumluluk olduğunu düşünmektedirler.
Çalışanları kontrol etmenin patronun görevi olduğunu düşünmektedirler.	İşi en iyi biçimde yapmanın çalışanların görevi olduğunu düşünmektedirler.
Kişilerin çoğunluğa uyması gerektiğine inanmaktadırlar	Kişilerin kendi yetenek ve potansiyellerini geliştirmeleri gerektiğine inanmaktadırlar.
İşlerin kesin sınırlarla birbirinden ayıramayacağını düşünerek her şeye karışırlar.	Patronların kendi işleriyle uğraşmaları gerektiğine, çalışanların ise kendi işlerini serbestçe yapmaları gerektiğine inanırlar.
İşin örgüt dizaynı ve yapısından çok daha önemli olduğuna inanırlar.	Örgüt dizaynı ve yapısının işten önemli olduğuna inanırlar.
Yöneticilerin, çalışanların problemlerinin çözümünde yardımcı olmaları gerektiğine inanırlar.	Yöneticilerin hedefler koyması gerektiğine ve bu hedeflere ulaşması gerektiğine inanırlar.
Yeni kuşakların uyguladıkları yönetim metotlarının karmaşıklığından şikâyetçilerdir.	Eski kuşağın modası geçmiş usullerle işleri yaptığını inanırlar.
Yeni kuşağın değişimci ve hızlı sonuçlar alma peşinde olmasından şikâyetçilerdir.	Eski kuşağın değişime direncinden ve statik olmasından şikâyetçilerdir.
Yeni kuşağın tecrübesizliği noktasında kaygılıdırlar.	Eski kuşağın gücü elinde tutmak istemesinden ve kendilerine yetki vermemelerinden şikâyetçilerdir.



İşletmenin büyüme sürecinde çalışanları kontrol etmeleri gerektiği inancındadırlar.	İşletmenin modern imajını güçlendirmek için müşterilerin akseptansına sahip olmaları gerektiğine inanırlar.
İşletmede etğin önemini vurgularlar.	İşletmede etğin önemini vurgularlar.
Yeni kuşağın batılı yönetim konseptlerini uygulamada güçlüklerle karşılaşacağını düşünürler.	Eski kuşağın kendilerine yönetim konseptlerini test etme imkânı vermemelerinden şikâyetçidirler.
Kişisel yeteneklerin sınırlı olduğuna ve bunlarla yetinmek gerektiğine inanırlar.	Başarı ve büyüme için pek çok fırsat olduğuna inanırlar.

Kaynak: (Uluyol, 2004: 77- 78; Fındıkcı 2005: 92).

Aile şirketlerinde kuşaklar arasındaki çatışmalar esasında işletmeyi kuran baba ile çocuk/çocukları arasında görülmektedir. Halen işin başındaki baba ile değişim ve dönüşümden yana ve de göre daha heyecanlı olan ve şirket yönetimine geçmek isteyen çocuklar ile babalar arasında yaşanmaktadır. Patronluğu bırakmak istemeyen, büyüdüklerinin farkına varamayan baba, aldıkları eğitimi ve kazandıklarını deneyimi değere dönüştürme fırsatını elde edememiş çocukların ile işletmecilik bağlamında anlaşmazlıklara düşebilmektedir ki aslında bu durum baba ile çocuklar arasındaki rekabetten ileri gelmektedir (Yurttadur ve Nakipoğlu, 2015:405). Bir taraftan işlerin başarıya ulaşması konusunda üstün bir gayret sarf ederken, diğer taraftan rekabet ve yukarıda açıklanan konular zihnini meşgul ettiğinden başarısızlık söz konusu olmaktadır. Çocukların ise baba veya kendi aralarında rekabet duygularına kapılması ise babanın daha çok endişelenmesine neden olabileceğinden, baba otoritesini kullanarak işler üzerindeki ağırlığını artırma eğilimine girer. Buda çatışmayı derinleştirmekle kalmaz tamirini imkânsız hale getirebilir.

Çocuklar, doğal olarak olgunlaşmalarıyla orantılı olarak sorumluluklarının ve kendi hareket özgürlüklerinin artmasını isterken, babanın izin vermemesiyle bu istekler engellenmektedir. Evlat, babasının gözünde sadece küçük bir çocuk gibi görünmekte, babanın davranışlarından ona güvenmediği anlaşılmaktadır. Unvan ve diğer yönetim işlerinde olduğu gibi gelir konusunda da babasına bağımlı kalmak evladı rahatsız etmektedir. Babanın bu konudaki istikrarsız ve öngörülemez davranışları bu bağımlılığı daha da çekilmez kılmaktadır (Çağlak, 2016, 1218-1219). Baba ve çocukları, çatışma ile yıpranmakta, baba evlatlarına nankör ve kıymet bilmez olarak bakarken, evlat babasına suçlu ve düşmanmış gibi bakmaktadır. Baba, evladının asla iyi bir iş adamı olmak için yeterli çalışmadığı düşüncesini taşır fakat bu duygularını oğlundan gizlemeye çalışır. Oğul, başarılı olmayı çok arzu eder ve sabırsızlıkla bunu bekler.

## 6.2. Aile İşletmelerinde Kardeşler ve Aileler Rekabeti

Eğer baba, çocuklarıyla, her birini diğerine karşı kullanarak oynamaya çalışırsa veya birine kendi yerini bırakmaya karar verdiğyse onların rekabeti baba tarafından daha kötü bir duruma sokulabilir. Eğer onların anne ve eşleri de dolaylı ya da dolaysız olarak işletmenin işlerine karıştırlarsa problem daha karmaşık olur. Anneler ve çocukların her birinin eşleri de elbette kocalarının yanında yer alırlar. Bütün aile şirketlerinin yönetim kurullarında, kardeşler arasında büyük bir çekişme vardır. İş ortakları, paydaşlar, çalışanlar ve arkadaşlar çekişmeye destek olur, çünkü herkes bir taraf tutar (Demir ve Sezgin, 2014, 708-709). İşletmedeki faaliyetler, sürekli bir aile çatışmasına dönüşür.

Aile şirketlerinde genellikle, büyük kardeş babasının yerine geçer. Fakat bu gelenek, küçük kardeş ya da kardeşler tarafından, büyük olanın gerçekten buna uygun olduğuna inanmaları durumunda isabetli olur. Yaşça küçük olanın diğerlerine göre hünerde, yetenek, eğitim ve tecrübede eşit olması ve onlardan önce erginliğe ulaşması çok az görülen bir durumdur. Ayrıca, büyük çocuk ailenin fertleriyle daha erken ve daha geniş ilişki kurar ve onların üzerindeki etkisi daha fazla olur. Küçük kardeşler, çocukluk devresi ilişkilerinin etkisini gidermeye çalışır ancak büyük kardeşleri, işletmede belli görevleri ona yükleyerek onu kontrol etmeye çabalarlar (Caspar, vd., 2010, 3-4). Bu koruma davranışının, büyük kardeşlerin onun gerçekten yetenekli ve kendi kendine bağımsız olarak iş yapabileceğine inanmalarına kadar sürebilmektedir.

Eğer kardeşlerin şirketteki kendi payları ve yönetimdeki hakları eşit olursa yönetim kurulunda kendi politikalarını savunabilirler. Küçük kardeş, genellikle karşılıklı ilişkilerden kaynaklanan problemlerin üstesinden gelemez. Kardeşleri tarafından hakkının çiğnendiğini, fazla kontrol altında olduğunu ve önemsenmediğini düşünür. Büyük kardeş ise, küçük kardeşe güvenmeme, onun kontrolüne gerek duyma, özgürce kararlar almasına fırsat vermeme gibi hareketlerle küçük kardeşin düşüncelerinin doğru olduğuna inanmasına neden olur. Kardeşler arasındaki rekabet, zamanlar aileler arasında da görülmeye başlar ve aile işletmesinde yer alan aileler içi sürtüşme durumu oluşur (Çetin, 2010, 23). Aile şirketlerinde, işletmenin yönetiminde bulunanlar arasında yaşanan çatışmalar, aile fertleri arasındaki yoğun ilişkiler nedeniyle diğer akrabalara da yansır. Bazı ailelerde, herkesin şirkette kendine iş bulabileceği şekilde şirketin genişlemesi beklenir. Eğer yapılan iş kolay ve iyi gelir getiriyorsa, bu beklenti biraz daha fazla olur.



Aile işletmesinin yönetim kurulu başkanı, aile serveti konusunda gerçekten büyük sorumluluk taşır. Eğer kâr elde edemezse, aile üyelerinin gelirlerinin azalmasından daha çok, onun finansal pazardaki gücünü yıpratıcı etkisi olur. Haklı olarak, aile üyelerinin eleştirilerine maruz kalır. Aile dışı çalışanlar veya yönetim kurulu üyeleri, aile üyeleri arasında yaşanan çatışmaların şirketin işlerini aksatmaması ve diğer çalışanlara bulaşmaması için son derece dikkatli olmalıdırlar. Buna dikkat edilmezse, yaşanan çatışma sonunda çalışma ortamı bozulur ve çalışanların da çatışmaya sokulmaları gibi istenmeyen bir durum ortaya çıkar (Caspar, vd., 2010, 3-4).

## 7. AİLE İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMALARIN YÖNETİLMESİ

Aile işletmelerindeki hissedar, aile üyesi ve yönetici statülerinde çakışmalar görülmektedir. Ayrıca kurucu dışındaki yeni kuşaklar için aile işletmesi bir istihdam yeri gibi algılanmakta olup özellikle üçüncü kuşak kendisini patron olarak değil yönetici ve çalışan olarak görmektedir. Diğer yandan aile işletmelerinde eğer üç kuşak bir aradaysa çatışmaların hem seviyesi hem de çeşitliliğinde artış olduğundan söz edilebilir. Örneğin dede-baba-çocuk sıralamasında bir uyumsuzluk varsa taraflar otoritelerinden aldığı güç ile bir alta doğru inmekte ve üçüncü kuşak durumunda olan Y kuşağı bir sıralamanın en altında kaldığından kopma eğilimi gösterebilmektedir. Çatışmaların arka planın da yer alan ve yönetilmesi gereken önemli olgulardan biri, ilk kuşak aile işletmelerinde 2-3 kişilik bir yapı, iki kuşaklı aile işletmelerinde 4-5 kişilik bir yapı üç kuşaklı aile işletmelerinde ise 15-17 kişilik bir yapı vardır. Bundan dolayı özellikle üç kuşaklı aile işletmelerindeki hem işletme hem de aile içindeki ilişkiler ve iletişim oldukça karmaşık bir hal almaktadır. Bu karmaşık yapı yönetilemediğinde ise kopma ve dağılma süreci başlamış olmaktadır (Levinson, 1971, 123).

Bu durumun önüne geçilmesinde pek çok görüş ileri sürülebilmekle birlikte özellikle üç kuşaklı aile işletmelerinde sonradan dahil olan gelin ve damatların statülerinin netleştirilmesi ilk aşama olarak ele alınabilir. Örneğin Türkiye’de bazı büyük kurumsallaşmış aile işletmelerinde gelin ve damatların aile işletmesinde istihdam edilmemesi gibi politikaların izlendiği bilinmektedir. Çatışmaların yönetilmesinde ikinci önemli araç olarak aile ile aile işletmesinin kişiliklerinin birbirinden ayırması ve “ailenin işletme-işletmenin ailesi” kavramlarının açıklığa kavuşturulmasıdır. Bu amaçla aile anayasası ve meselelerin konuşulduğu aile konseyi gibi araçların devreye alınması etkili çözümler üretebileceği gibi olası sorunların yönetilebilmesinde kolaylık sağlayabilecektir.

Çatışmaların yönetilmesi bir diğer faktör ise özellikle Türkiye’de görülen en büyük erkek çocuğun her zaman doğal bir varis olarak görülmesidir. Yani varis statüsü küçük yaşlardan itibaren üzerine atılı olduğundan ondan sonra gelenlerin kendilerine daima en büyük erkek çocuğun altında yer alacakları yolunda telkin ve tutum gösterilmesi işletme için daha en başından beşeri sermaye kaybına yol açmaktadır (Levinson, 1971, 124). Çünkü arkadan gelen çocuklar kendilerine tahsis edilen ikin, üçüncü vb. sıradaki rol dağıtımından dolayı işletme için kapasitenin üzerine çıkmak ve örtülü bilgi potansiyellerini harekete geçirmek üzere girişimde bulunmaktan geri dururlar. Bu nedenle de işletmenin rekabet ve devamlılık sürecinde aile içinden nitelikli insan kaynağı yetişmesi veya niteliklerin zayıf gelişmesi gibi zaafılar yaşanabilmektedir. Kendileri için hep yardımcı ve ikinci adam rolü verilen diğer üyeler için artık işletme bir istihdam kaynağı olarak görülür ve daha iyi olanaklar elde edildiğinde kopmalar görülebilir (Özuysal, 2006, 43-46). Örneğin orta düzeydeki bir aile işletmesinde ‘baba’ ve ‘abi’ karşında edilgen ve ikinci planda olmaksızın büyük ve kurumsal bir şirkette orta düzey yönetici olmak daha cazip olabilir. Bu durum aynı zamanda bir çatışma kaynağı olacağından önüne geçilebilmesi için varislerin yaş, ilk çocuk ve erkek niteliklerine göre liyakat ilkelerinde göre yetki ve sorumlulukla donatılması gerekmektedir.

Aile işletmelerindeki kuşak çatışmalarının yönetiminde başarılı olabilmek için lider, aile fertlerini bir araya toplayarak diyalogu artırmalıdır. Daha çok iletişim bu sorunların çözümündeki en önemli anahtardır. Ayrıca aile fertleri yapılan tüm toplantılara katılarak iletişim sürecine destek olmalıdır. Aile üyeleri arasında oluşacak anlaşmazlıklar büyümeden ve biriktirilmeden çözüme bağlanmalıdır. Çözüme bağlanan bu anlaşmazlıklar, resmi veya gayri resmi anlaşmalara dönüştürülürse, karşılıklı güven ve anlayış oluşturulabilecektir (Rosenblatt, 1990, 21). Aile işletmelerinde yaşanan çatışmaların kökeninde iletişimde yaşanan hatalar ve karşılıklı rekabetim getirdiği uyuşmazlık ortamları önemli bir yere sahiptir. Dolayısı ile işletmede alınan kararlardan herkesin haberdar edilmesi, bu konuda bilgilendirilmesi, kararlara katılımın sağlanması vb. gibi süreçlerin eksiksiz yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunun için ise doğru iletişim kanallarının kullanılarak faaliyetler hakkında ilgililere doğru mesajın iletilmesi gerekmektedir (Rosenblatt, 1990: 21-23) Birden çok neslin yer aldığı aile işletmelerinde yaşanması muhtemel çatışmaların önüne geçmek üzere şunların yapılması yararlı olabilecektir (Erdoğan, 2002; Drucker, 1996; Çetin, 2010; Uluyol, 2004);

- Karar alma, görev tanımları, yetki, sorumluluk, uyuşmazlıkların çözümü vb. konularda rehber olabilecek bir aile anayasasının hazırlanması,



- Aile anayasası, işletme kompleks bir yapıya kavuşmadan, roller karışmadan ve aile içinde güç mücadeleleri başlamadan hazırlanmalı, bunu yaparken de profesyonel destek alınması ve aile üyelerinin mümkünse oy birliğinin sağlanması,
- Aileye sonradan katılanlara mümkün olduğunca görev verilmemesinin sağlanması eğer görev verilecekse bunun çerçevesinin net ve açık olarak belirlenmesi,
- Değişim, dönüşüm, rekabet, kriz, fırsat vb. gibi durumlar karşısında eylem planları konularında stratejik ve taktiksel olarak ortak kararlara önem verilmesi,
- Aile işletmesi ile ailenin kendisinin ayrı ayrı kişilikler olarak değerlendirilebilmesi,
- Kararlara katılımın sağlanması, aile üyelerinin düşüncelerinin dikkate alınması,
- Aile dışından istihdam edilecek profesyonel yönetici ve diğer çalışanların görev tanımları ile sorumlu oldukları aile üyelerinin açıkça ortaya konulması,
- Aile işletmelerinin kronik sorunu olan nepotizmden uzak durulması faaliyetler esnasında adalet, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uyulması,
- İşletmecilik esnasında rollerin karışmamasına özen gösterilmesi ve kurumsallaşma yolunda adımlar atılması,
- Bir aile ve bir aile işletmesi kültürünün yerleşmesi sağlanarak etkili ve doğru iletişim kanalları ile bunun aile üyelerince benimsenmesinin sağlanması,
- Sonraki nesle devir konularında gerekli önlemlerin alınması, devir planlaması yapılması, olası lider değişikliğine insan kaynağı hazırlanması,
- Aile işletmesinin gereksinim duyduğu uzmanlık konularında aile içinden insan kaynağının yetiştirilmesi, gerek duyulması halinde dışarıdan profesyonel destek ve istihdam sağlanması,
- Sanayi ve Ticaret Odaları bünyesinde aile işletmeleri için bir danışmanlık ve rehberlik birimi kurularak söz konusu sorunların çözümünde yardımcı olunması sağlanabilir.

Yukarıdaki listeyi uzatmak mümkün olmakla birlikte daha öncede ifade edildiği gibi her aile işletmesinin birbirinden farklı özellikler taşıması nedeni ile doğruluğu genel geçer bir usulden söz etmek oldukça güçtür. Günümüzde rekabet koşulları çerçevesinde aile işletmelerinin devamlılığını sürdürmesi, çağın koşullarına uyum sağlaması ve değişmesi gerekmektedir. Bu değişimi istikrarlı ve sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebilmenin yolu özellikle işletmeyi kuran ve devralacak olan kişiler arasındaki çatışmayı en aza indirebilmek ve yaşanan çatışmaları işletme lehine çözümlenebilmek gerekmektedir.

## 8. SONUÇ

Türk tipi aile işletmelerinin arka planında yer alan dinamiklerinden öne çıkan başlıca husus, yüzyıllara dayanan "otoriteye" ve "hâkim iktidara" yönelik bir itaat anlayışının toplumsal bir alışkanlık olmasından kaynaklanan ve "itaat" olgusunun da "baba" ile temsil edilmesidir. Yani gerek aile içinde gerekse işletmede "baba"nın çizgisinden yürümek ilahi bir öğreti şeklinde toplumsal olarak yeni nesle aktarılmaktadır. Bu temelde yükselen aile işletmesi esasında militarist izler taşıyan, lidere boyun eğmenin zorunlu olduğu, "egemen" olana itirazların bastırıldığı bir yapıdadır.

Yani demokrasi ve meritokrasi bağlamında pratik karşılıkların olmadığı gibi bunlardan söz edilmesi de "saygısızlık", "dikbaşlılık", "itaatsizlik" gibi yargılara hedef olabilmektedir. Otoriteye saygı her sosyal etkileşimli grupta aranan doğal bir beklenti olmakla birlikte Türk tipi aile işletmelerinde bu kavram "saygı" bağlamında değil "emir telakkisi", "biat", "efendimci" tutumlar olarak algılamakta ve beklenmektedir. Toplum en küçük birimi aile, ekonomik yaşamında en önemli birimleri aile işletmeleri olduğunda göre tarafımızca ileri sürülen bu yargıdan hareketle hem aile işletmesindeki hem bu işletmelerdeki ilişkilerin ve etkileşimlerin toplumun genel tutumunun bir örneği olduğu ifade edilebilir. Türk tipi aile işletmelerinin karakterini oluşturan diğer bir özellik ise ticari yaşamda kırsaldan kente geçişte moderniteye karşı ortaya çıkan bir takım uyum sorunlarının varlığıdır. Aile işletmeciliği tarihi süreçte gelişen bilgi, deneyim ve modellerin geliştirilmesi ile toplumsal deneyimlerden ve toplumun kavrayış biçimleri ile oldukça yakın ilgilidir. KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinde kurucu ya da girişimci işletmenin faaliyetlerinin hemen hemen içinde doğrudan yer almaktadır. Finanstan müşteri ilişkilerine, tedarikten üretime kadar bu böyledir. Fakat işletme yapısı büyüdükçe girişimcini bu kadar çok işle iştigal etmesi zorlaştığından başta üretim olmak üzere, finans/muhasebe, satış/pazarlama gibi işleri eksik yetki ile alt düzeyde başkalarına devredilmesi gerekmektedir. Fakat müteşebbis halen tam olarak müdahale etmeye devam eder yetki paylaşımlarını yeterinde yerine getirmez. Diğer yandan şirket büyüse de alt seviyede kısmen yerine getirilen yetki ve görev paylaşımı üst seviyede genellikle yapılmaz. Çünkü girişimcini sahiplenme duygusu çok aşırıdır. Bu bakımdan girişimcinin yetki devrinden kaçınması, dışarıdan profesyonel yöneticiye olan mesafeli duruşu, pazar konusunda bilgiyi toplama ve değerlemedeki yetersizliği, nitelikli çalışan



kullanmaktan çekinmesi, aile işletmelerinde; yanlış kararların alınmasına ve esnek bir yapının oluşturulmasına engel olmaktadır.

Türkiye’de aile ve şirket ilişkilerinden kaynaklanan potansiyel ve mevcut sorunların özünde iki ana unsurun olduğu ileri sürülebilir. Birincisi güven problemi ve iktidar arzusu, ikincisi ise geleneksel Türk aile yapısının bir özelliği olan babanın-kurucunun işletmecilik anlayışı ile sonrakilerin uyumsuzluklarıdır. Türkiye’de aile işletmelerinde kurumsallaşamama ve profesyonel yönetim teknik ve usullerinin kullanılmasındaki zayıflık gibi kronik sorunlar altında bir de iyi yönetilememiş çatışmalar yaşanması halinde aile işletmesi zarar görmekte ve hatta yok olabilmektedir. Aile üyeleri genellikle yönetimdeki konumları (yetki-sorumluluk-uzmanlık-görev uyumsuzlukları), işletmecilik yaklaşımları, eğitim durumları ve profesyonel destek eksiklikleri nedeni kâr ve miras dağılımı hususlarında anlaşmazlıklar sıkça görülmektedir. Bu ekseninde gelişen çatışmalar ise aile içinde en önemli unsur olan güvenin zedelenmesine, karar alma süreçlerinin yavaşlamasına, performans kaybına, vaz geçmişliğe, hatalı kararlara, verimsizliğe, rekabette başarısız olmaya neden yol açmakta ve ülkemize has olarak da geriye dönüşü veya telafisi oldukça güç olmaktadır.

Aile işletmelerinde yaşanan çatışmaların üç kaynağından söz edilebilir. Birinci aile içi rollerden kaynaklanan, ikincisi aile işletmesindeki rollerden kaynaklanan ve üçüncüsü de diğer ikisinden ayrı olarak kişilik özelliklerinden kaynaklanan çatışmalar olarak ifade edilebilir. Ancak aile işletmesindeki çatışmaların ortaya çıktığı dönemin ise genellikle ikinci ve üçüncü kuşağa erişildiğinde ortaya çıktığı görülmektedir. Aile şirketlerinde kuşaklar arasındaki çatışmalar esasında işletmeyi kuran baba ile çocuk/çocukları arasında görülmektedir. Halen işin başındaki baba ile değişim ve dönüşümden yana ve de göre daha heyecanlı olan ve şirket yönetimine geçmek isteyen çocuklar ile babalar arasında yaşanmaktadır. Patronluğu bırakmak istemeyen, büyüdüklerinin farkına varamayan baba, aldıkları eğitimi ve kazandıklarını deneyimi değere dönüştürme fırsatını elde edememiş çocukların ile işletmecilik bağlamında anlaşmazlıklara düşebilmektedir ki aslında bu durum baba ile çocuklar arasındaki rekabetten ileri gelmektedir.

Aile içi çatışmaların yönetilmesinde, uygulandığında her zaman sorunları çözebileceği ileri sürülebilecek bir yöntemin varlığından söz etmek pek mümkün olmasa da pratik en çok başvurulan usul aile anayasası hazırlamak ve kuşaklar arası iletişimde bazı yöntemleri (örn. spiritüel iletişim) kullanmaya açık olmak gerekmektedir. Aile işletmelerindeki kuşak çatışmalarının yönetiminde başarılı olabilmek için lider, aile fertlerini bir araya toplayarak diyalogu artırmalıdır. Daha çok iletişim bu sorunların çözümündeki en önemli anahtardır. Ayrıca aile fertleri yapılan tüm toplantılara katılarak iletişim sürecine destek olmalıdır. Aile üyeleri arasında oluşacak anlaşmazlıklar büyümeden ve biriktirilmeden çözüme bağlanmalıdır. Çözüme bağlanan bu anlaşmazlıklar, resmi veya gayri resmi anlaşmalara dönüştürülürse, karşılıklı güven ve anlayış oluşturulabilecektir. Aile işletmelerinde yaşanan çatışmaların kökeninde iletişimde yaşanan hatalar ve karşılıklı rekabetim getirdiği uyumsuzluk ortamları önemli bir yere sahiptir. Dolayısı ile işletmede alınan kararlardan herkesin haberdar edilmesi, bu konuda bilgilendirilmesi, kararlara katılımın sağlanması vb. gibi süreçlerin eksiksiz yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunun için ise doğru iletişim kanallarının kullanılarak faaliyetler hakkında ilgililere doğru mesajın iletilmesi gerekmektedir. Birden çok neslin yer aldığı aile işletmelerinde yaşanması muhtemel çatışmaların önüne geçmek üzere sunların yapılması yararlı olabilecektir;

- Karar alma, görev tanımları, yetki, sorumluluk, uyumsuzlukların çözümü vb. konularda rehber olabilecek bir aile anayasasının hazırlanması,
- Aile anayasası, işletme kompleks bir yapıya kavuşmadan, roller karışmadan ve aile içinde güç mücadeleleri başlamadan hazırlanmalı, bunu yaparken de profesyonel destek alınması ve aile üyelerinin mümkünse oy birliğinin sağlanması,
- Aileye sonradan katılanlara mümkün olduğunca görev verilmemesinin sağlanması eğer görev verilecekse bunun çerçevesinin net ve açık olarak belirlenmesi,
- Değişim, dönüşüm, rekabet, kriz, fırsat vb. gibi durumlar karşısında eylem planları konularında stratejik ve taktiksel olarak ortak kararlara önem verilmesi,
- Aile işletmesi ile ailenin kendisinin ayrı ayrı kişilikler olarak değerlendirilebilmesi,
- Kararlara katılımın sağlanması, aile üyelerinin düşüncelerinin dikkate alınması,
- Aile dışından istihdam edilecek profesyonel yönetici ve diğer çalışanların görev tanımları ile sorumlu oldukları aile üyelerinin açıkça ortaya konulması,
- Aile işletmelerinin kronik sorunu olan nepotizmden uzak durulması faaliyetler esnasında adalet, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uyulması,



- İşletmecilik esnasında rollerin karışmamasına özen gösterilmesi ve kurumsallaşma yolunda adımlar atılması,
- Bir aile ve bir aile işletmesi kültürünün yerleşmesi sağlanarak etkili ve doğru iletişim kanalları ile bunun aile üyelerince benimsenmesinin sağlanması,
- Sonraki nesle devir konularında gerekli önlemlerin alınması, devir planlaması yapılması, olası lider değişikliğine insan kaynağı hazırlanması,
- Aile işletmesinin gereksinim duyduğu uzmanlık konularında aile içinden insan kaynağının yetiştirilmesi, gerek duyulması halinde dışarıdan profesyonel destek ve istihdam sağlanması,
- Sanayi ve Ticaret Odaları bünyesinde aile işletmeleri için bir danışmanlık ve rehberlik birimi kurularak söz konusu sorunların çözümünde yardımcı olunması sağlanabilir.

#### KAYNAKÇA

- Adizes Institute Worldwide (2015). Adizes Corporate Lifecycle, [Http://Adizes.Com/Lifecycle/](http://Adizes.Com/Lifecycle/), Erişim Tarihi:20.08.2018.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik*. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını.
- Barkan, Ö. L. (1975). Türkiye'de Din ve Devlet İlişkilerinin Tarihsel Gelişimi. *Cumhuriyetin 50. Yıldönümü Semineri*, Ankara: Rüzgar Kitabevi.
- Baumoel, D. and Trippe, B. (2016). Deconstructing Conflict Understanding Family Business, Shared Wealth And Power. Bever: Continuity Media.
- Bektaş, Ç ve Köseoğlu, M.A. (2007). Aile İşletmecilik Kültürünün Girişimcilik Eğilimine Etkileri ve Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(13),299-319.
- Berktaş, F. (2010). *Küreselleştikçe Parçalanmış Bir Dünyanın Düşünsel İzdişümü: Postmodernizm, Politikanın Çağrısı*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Bilgin, N. (2007). Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Borgatti, S. P ve Foster, P. C. (2003). A Network Paradigm In Organizational Research: A Review And Typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.
- Boyd, J., Upton, N., Wircenski, M. (1999). Mentoring In Family Firms: A Reflective Analysis of Senior Executives Perception. *Family Business Review*, 12(4), 299-309.
- Börü, D. (1997). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanımına İlişkin Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 1(6),177-186.
- Burt, S. R. (2004). Structural Holes And Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110, 349-399.
- Caspar, C., Dias, A. K. and Elstrodt, H. P. (2010). *The Five Attributes of Enduring Family Businesses*. Mckinsey Quarterly,[Http://www.familybusinesscenter.com/public/files/resources/5-Attributes-of-Family-Business-Success.Pdf](http://www.familybusinesscenter.com/public/files/resources/5-Attributes-of-Family-Business-Success.Pdf), Erişim Tarihi:17.01.2017.
- Ceylanlı, Ş. (1991). Osmanlı Toprak Düzeni Üzerine Bazı Düşünceler. *Sosyoloji Konferansları Dergisi*, 23, 147-156.
- Contractor, N. S. And Monge, P. R. (2002). Managing Knowledge Networks. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 249-258.
- Cosier, R. A. And Harvey, Michael (1998). The Hidden Strengths in Family Business: Functional Conflict. *Family Business Review*, (11),175-79.
- Çağlak, Uğur (2016). KOBİ Ölçeğindeki Aile İşletmelerinde Ortaklık Kültürü Üzerine Bir Değerlendirme. *Journal of International Social Research*, 9(43),1216-1225.
- Danny, Miller At. All (2007). Are Family Firms Really Superior Performers. *Journal of Corporate Finance*, 13, 829-858.
- Demir, Ö. ve Sezgin, E. E. (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik: Trb1 Bölgesinde Yapılan Bir Araştırma. *Electronic Turkish Studies*, 9, (5), 707-725.
- Drucker, Peter. (1996). *Yönetim Uygulaması*. (Çev. E. S. Yarmalı), İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Erdoğan, N. (2007). *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Family Business Eu Report (2009). *Final Report of The Expert Group Over View of Family Business Relevant Issues: Research, Network*. European Commission, 2009 November, ve [Http://ec.europa.eu/growth/smes/promotingentrepreneurship/we-work-for-family-business/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/smes/promotingentrepreneurship/we-work-for-family-business/index_en.htm), Erişim Tarihi:10.01.2017.
- Fındıkcı, İ. (2011). *Aile İşletmeleri*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Güngör Ak, B. (2015). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Aydın: T.C. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Handler, W. C. (1994). The Succession Experience of The Next Generation. *Family Business Review*, 5(3),133-157.
- Hodgetts, M. and Kuratko, D. F. (1998). *Effective Small Business Management*. 6th Ed. The Dryden Pres.
- Karademir, B. A., Danışman, B. B. (2006). İşletmelerin Yaşam Seyrinde Ailenin Rolü. 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, ss.109-119. (Ed.: T. Koçel), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Köse, S. ve Ünal, A. (2003). *Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları*. İzmir: Güven Kitabevi.
- Lee, M.S. and Rogoff, E.G (1996), Research Note: Comparison of Small Businesses With Family Participation versus Small Businesses Without Family Participation: An Investigation of Differences in Goals, Attitudes, and Family/Business Conflict. *Family Business Review*, 9(4), 423-437.
- Levinson, H. (1971). *Conflicts That Plague Family Businesses*. Harvard Business Review.
- Mark, L. and Waarts, E. (2003). Competitiveness And Evolution of Family Businesses: The Role of Family And Business Orientation. *European Management Journal*, 21(6), 686-697.
- McGivern, C. (1978). The Dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in The Small Family Firm. *Management Decision*, 16(1), 32-42.
- Morris, M.H., Williams, R.W. and Nel, D. (1996). Factors Influencing Family Business Succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), 68-81.



- Mwenja, M. D. (2006), Founder Centrality and Top Managementteam Social Network Effects On Top Management Behavioural Integration And Firm Performance in Family Businesses. *Unpublished Doctorate Thesis*, Usa: Ahiant International University.
- Neubauer, F. And Lank, A. G. (1998). *The Family Business Its Governance For Sustainability*. London: Mcmillian Press Ltd.
- Olson, P. D. At. Al. (2003). The Impact of The Family And The Business On Family Business Sustainability. *Journal of Business venturing*, 18, 640-657.
- Özuysal, H. D.(2006). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pazarcık, O. (2004), Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi. *Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*, (Ed. T. Koçel), ss. 33-41, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 17-18 Nisan 2004.
- Rosenblatt, P. C. (1990). *The Family İn Business: Human Dilemmas in The Family Firm*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Rouvinez, K. D. ve Ward, L. J. (2005). *Family Business Key Issues*. New York: Palgrave Mcmillan.
- Sebilcioglu, F. B., Koçer, A. E., T. Sönmezer, G. Karacar, T.Zaman, E. Akdoğan, (2010). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*. İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.
- Shepherd, D. and 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.
- Solomon, M. R. (2000). *Consumer Behavior*. Buying, Having And Being.
- Stokman, F. N. and Doreian, P. (1997). *Evolution of Social Networks: Processes And Principles*. pp.233-250, NY: Gorden Breach.
- Tuzlukaya, Ş. E. (2013). *Kuşaklararası Değişimin Örgütlerarası Ağdüzenekleri Yapılanmasına Etkisi*. Doktora Tezi, Ankara: T.C. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uluyol, O. (2004). *Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler*. Malatya: Medipres Yayıncılık.
- Ward, J. L. (1988). *The Special Role of Strategic Planning For Family Business, Family Business Review*. pp.105-117.<http://Journals.Sagepub.Com/Doi/Abs/10.1111/J.1741-6248.1988.00105.X>, Erişim Tarihi: 20.01.2017.
- Yıldız, A. (2008). *Aile İşletmelerine Tavsiyeler Kitabı*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Yurttadur, M. ve Nakipoğlu, N. (2015). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri, İtalyan ve Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Yıl: 2015 Cilt: 6 Sayı: 12, ss. 403-420.