

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM
ANABİLİM DALI**

**AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİMİN DEVRİ SÜRECİNDE AİLE
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN Y KUŞAĞINA AKTARILMASINDA BİR
MODEL ÖNERİSİ: SPİRİTÜEL İLETİŞİM**

Doktora Tezi

Habib İzzet ZORLUOĞLU

Ankara - 2019

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM
ANABİLİM DALI**

**AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİMİN DEVRİ SÜRECİNDE
AİLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN Y KUŞAĞINA
AKTARILMASINDA BİR MODEL ÖNERİSİ: SPİRİTÜEL
İLETİŞİM**

Doktora Tezi

Habib İzzet ZORLUOĞLU

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Sema YILDIRIM BECERİKLİ**

Ankara - 2019

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM
ANABİLİM DALI**

Habib İzzet ZORLUOĞLU

**AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİMİN DEVRİ SÜRECİNDE
AİLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN Y KUŞAĞINA
AKTARILMASINDA BİR MODEL ÖNERİSİ: SPİRİTÜEL
İLETİŞİM**

Doktora Tezi

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Sema YILDIRIM BECERİKLİ

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı

İmzası

Prof. Dr. Sema YILDIRIM BECERİKLİ

.....

Prof. Dr. Hanife GÜZ

.....

Doç. Dr. Halise KARAASLAN ŞANLI

.....

Doç. Dr. Hakan DÖNMEZ

.....

Dr. Öğr. Üyesi Engin Sarı

.....

Tez Sınavı Tarihi

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağım gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (...../...../.....)

Habib İzzet ZORLUOĞLU

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim süresince anlayışla benden desteğini esirgemeyen, tezin çıkmaz sokaklarında samimiyetle beni yüreklendiren ve yol gösteren değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Sema Yıldırım Becerikli'ye akademik desteğinin yanında özgün görüşleri ile yaptığı yönlendirmeler ve motivasyonu için gönülden teşekkür ederim.

Gerek ders aldığım dönemlerde gerekse tezin olgunlaşmasında görüşleriyle ve olumlu yaklaşımlarıyla hep katkıda bulunan tez izleme komitesi üyeleri Doç. Dr. Halise Karaaslan Şanlı ve Dr. Öğr. Üyesi Engin Sarı'ya çok teşekkür ederim. Ayrıca eğitimimiz süresince sohbetlerini, desteklerini ve güler yüzlerini esirgemeyen Prof. Dr. Gamze Yücesan Özdemir, Prof. Dr. Fatih Keskin ve Arş. Gör. Nilüfer Pınar Kılıç başta olmak üzere İletişim Fakültesinin tüm hocalarına ve çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

Verdiğimiz sözdeki gibi iyi günde de kötü günde de hep varlığını hissettiğim ve çok zorlu süreçleri birlikte aştığımız eşime ayrıca gücüme güç katan, doğduklarından beri her şeyi güzelleştirip anlamlandıran güzel kızım Yaşam ve yakışıklı oğlum Kerem'e benimle paylaştıkları her saniye için teşekkür ediyorum. Son olarak EN DEĞERLİ'me şükranlarımla...

Ankara, Aralık 2018

Habib İzzet ZORLUOĞLU

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEŞEKKÜR	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ VE GENEL ÖZELLİKLERİ

1.1. Aile İşletmesi Kavramı ve Özellikleri	12
1.2. Aile İşletmelerinin Yaşam Evreleri	18
1.3. Aile İşletmelerinde Yönetim ve Güç Odakları	22
1.4. Aile İşletmelerinde Sosyal Ağ Düzenegi.....	31
1.5. Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar	34
1.5.1. Aile İşletmelerinde Yaşanan Çatışmalar ve Nedenleri.....	34
1.5.2. Türkiye’de Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Nedenleri.....	36
1.5.3. Aile İşletmelerinde Kuşaklararası Çatışma.....	38
1.5.4. Aile İşletmelerinde Kardeşler ve Aileler Rekabeti.....	42
1.6. Aile İşletmelerinde Çatışmaların Yönetilmesi.....	43

2. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN AKTARIMI VE YAPISI

2.1. Örgüt Kültürü Kavramı ve Özellikleri	47
2.2. Örgüt Kültürü Kavramı ve Özellikleri	48
2.3. Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü Yapısı	51
2.3.1. Patrimonyalizm	56
2.3.2. Sosyal Sermaye	69
2.3.3. Geleneksellik ve Modernlik (Quadrat Yaklaşımı)	70
2.4. Örgüt Kültürünün Gelişim Evrelerine Göre Aile Şirketleri	72
2.4.1. Birinci Nesil Aile Şirketleri	73
2.4.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri	74
2.4.3. İkinci ve Üçüncü Nesil Aile Şirketleri	76
2.4.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri	77
2.5. Aile İşletmelerinde Statüler	80

3. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAK KAVRAMI ve Y KUŞAĞI

3.1. Kuşak Kavramı	83
3.2. Kuşakların Sınıflandırılması	86
3.3. Kuşaklar Arasındaki Farklar ve Çalışma Algıları	94
3.4. Aile İşletmelerinde İkinci Kuşak	97
3.5. Aile İşletmelerinde Üçüncü Kuşak	102
3.6. Aile İşletmelerinde Y Kuşağı	104
3.6.1. İnsan Kaynağı Olarak Y Kuşağı	105
3.6.2. Y Kuşağının Yönetim Algısı	109
3.6.3. Aile İşletmelerinde Y Kuşağının Yabancılaşma Sorunu	115

4. BÖLÜM

AİLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN Y KUŞAĞINA AKTARILMASINDA SPİRİTÜALİTER İLETİŞİM

4.1. Spiritüel Kavramının Arka Planı.....	121
4.2. Spiritüel Kavramının Tanımlanması.....	129
4.3. Aile İşletmelerinde Spiritüel.....	133
4.4. Spiritüel İletişim.....	139
4.5. Y Kuşağının Sadakatini Kazanmada Spiritüel Yaklaşım.....	145
4.5.1. Y Kuşağı ile Örgütsel İletişimde Değer Odaklı Spiritüellik.....	148
4.5.2. Y Kuşağında Değer Kazanma Süreci; Kültürlenme.....	152
4.5.3. İletişim Aktörü Olarak Y Kuşağı	155
4.5.4. Ortak Hedeflere Hizmetkârlık.....	160
4.6. Pre-Modernizm Sorunu ve Spiritüel İletişim	164

5. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİMİN DEVRİ SÜRECİNDE AİLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN Y KUŞAĞINA AKTARILMASINDA BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı	169
5.2. Araştırmanın Önemi.....	171
5.3. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklem Seçimi	174
5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	176
5.5. Araştırmanın Sayıtları	180
5.6. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Elde Edilmesi.....	181
5.7. Araştırmaya Katılan İşletmelere Dair Tanımlayıcı Bilgiler ve Görüşme Sürecinin Yönetilmesi	183
5.7.1. Görüşmeden Elde Edilen Verilerin Analizi	184
5.7.2. Kodlama ve Temaların Oluşturulması	184

5.7.3. Araştırmaya Katılan İşletmelere Dair Tanımlayıcı Bilgiler	186
5.7.4. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler.....	187
5.7.4.1. (A1) İşletmesi (K4) (V4) (B1) (E1)	188
5.7.4.2. (A2) İşletmesi (K4) (V4) (T2) (E2)	188
5.7.4.3. (A3) İşletmesi (K4) (V4) (T3) (E3)	188
5.7.4.4. (A4) İşletmesi (K4) (V4) (B4) (Kd.4).....	189
5.7.4.5. (A5) İşletmesi (K5) (V5) (B5) (E5)	189
5.8. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	189
5.8.1. Kurucu ve Aile İşletmesine Özgü Değerler.....	190
5.8.2. Devir Sürecinde Sonraki Kuşağın Hazırlanmasında Beklentiler ve Yaşanan İletişim Sorunları.....	196
5.8.3. Aile Değerlerinin Aktarılmasında Gözetilen İlkeler ve Benimsenen Yöntemler	207
5.8.4. Kurucu ve Sonraki Kuşağa Göre İşletmenin Devamlılığını Tehdit Eden Faktörler	213
5.8.5. Sonraki Kuşağın İşletmeye Bağlılığının Sağlanmasında Kullanılan İletişim Biçimi	217
SONUÇ.....	223
KAYNAKÇA	234
ÖZET.....	266
ABSTRACT	267

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 Ward'ın Aile Şirketinin Evrimsel Basamakları	22
Tablo 2 Türk Tipi Aile İşletmelerinin Yönetimsel ve Tutumsal Özellikleri	25
Tablo 3 Aile işletmelerinin güç odakları.....	30
Tablo 4 Aile Şirketlerinde Çatışmalara Neden Olan Kuşak Farklılıkları	40
Tablo 5 Aile ve İşletme Sistemleri Arasında Aşağıdaki Farklar.....	62
Tablo 6 Aile-Aile İşletmesi İlişkisi	68
Tablo 7 Aile İşletmelerinin Dokuz Yaşam Evresi	79
Tablo 8 Yazarlara Göre Kronolojik Kuşak Sınıflandırması	87
Tablo 9 Y Kuşağının Sosyal Mesajları	92
Tablo 10 Kuşakların Davranış Özellikleri ve Aralarındaki Farklar.....	95
Tablo 11 Y Kuşağının Belli Dönemlerdeki Beklentileri.....	113
Tablo 12 İletişim Aktörlerinin İletişim Ağındaki Statüleri, Roller ve İlişkileri	159
Tablo 13 Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler.....	187
Tablo 14 Kurucu ve Aile İşletmesine Özgü Değerler (A1, A2, A3, A5).....	190
Tablo 15 Kurucu ve Aile İşletmesine Özgü Değerler (A4)	194
Tablo 16 Sonraki Kuşak ile Yaşanan İletişim Sorunları (A1, A2, A3, A5).....	199
Tablo 17 Sonraki Kuşak ile Yaşanan İletişim Sorunları (A4)	202
Tablo 18 Katılımcı İşletmelerdeki İletişim Biçimi	206
Tablo 19 Aile Değerlerinin Aktarılmasında Gözetilen İlkeler ve Benimsenen Yöntemler (A1, A2, A3, A5)	208
Tablo 20 Eski ve Yeni Kuşak Arasındaki Yönetimsel ve İşlevsel Görüş Farklılıkları	212
Tablo 21 Kurucu ve Sonraki Kuşağa Göre İşletmenin Devamlılığını Tehdit Eden Faktörler (A1, A2, A3, A5).....	214
Tablo 22 Sonraki Kuşağın İşletmeye Bağlılığının Sağlanmasında Kullanılan İletişim Biçimi (A1, A2, A3, A5).....	218

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Aile Şirketlerinin Yok Olma Nedenleri	17
Şekil 2 Türkiye'nin En Eski 50 Aile Şirketinin Kuşaklara Göre Durumu.....	17
Şekil 3 Adizes'in Kurumsal Yaşam Döngüsü.....	19
Şekil 4 Mc Givern'in Aile Şirketi Yaşam Evresi ve Yönetsel Gelişimi	21
Şekil 5 Örgüt Kültürünün Bileşenleri ve Düzeyleri.....	52
Şekil 6 Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Yapısı.....	54
Şekil 7 Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli.....	64
Şekil 8 Üç Boyutlu Evrim Modeli	67
Şekil 9 Örgütsel Kültür Sınıflandırmasında Rekabetçi Değerler Modeli	71
Şekil 10 Spiritüel Mesaj Süreci.....	144

GİRİŞ

Aile şirketleri, ailenin ve üyelerinin geçimlerini temin etmek üzere aile üyesi girişimci/girişimcilerce kurulan, yönetimi de bu kişilerce gerçekleştirilen, mülkiyetin miras yoluyla aktarıldığı ve birkaç kuşağın da birlikte yer aldığı işletmeler olarak nitelenebilir. Bu şirketlerde ailenin üyeleri hem birer çalışan hem de çeşitli kademelerde sınırları genellikle belirsiz şekilde yönetici-işgören gibi statülerde çalışmaktadırlar.

Aile şirketleri parçası oldukları toplumlarda ekonomik ve sosyal birimler olarak Dünyada ve Türkiye’de oldukça önemli görülmektedir. Bu şirketler ekonomik faaliyetlerin büyük bir kısmını yerine getirmekle, yapıları, işleyiş biçimleri, iç ve dış ilişkileri, yönetim anlayışları, iletişim biçimleri ve üyelerinin tutumları bakımından aslında bulundukları toplumların mikro modeli veya örneği şeklindedir denilebilir.

Aile şirketlerinin başlıca özelliklerine bakıldığında öncelikle aileden en az iki kuşağı şirket yönetimi ile ilgilendiği görülmektedir. Kurucu genellikle baba olmakla birlikte kuşak sayıları ülkelere göre farklı ortalamalar göstermektedir. Örneğin Türkiye’de gelişmiş ülkelere göre (ABD, AB, Japonya vb.) ikinci kuşağa erişen aile işletmesi az olduğu gibi üçüncü ve sonraki kuşağa erişenlerin sayısı ise çok daha azdır. Aile şirketlerinin politikaları ve idaresi ailenin çıkarlarına göre oluşturulmakta, bu süreçlerde genellikle kurucu tek söz sahibi durumdadır. Bundan dolayı da aile içindeki ilişkilerin şirket politikalarına etkisinin olduğu görülmektedir. Aile şirketinin büyüklüğü ile ilgili olmak üzere dışarıdan yönetici veya uzmanlık bilgisine gereksinim duyulan kişiler istihdam edilebilmektedir. Ancak aile işletmelerini zaaflarından biri de bu nokta olmaktadır. Çünkü dışarıdan istihdam edilenler özellikle yönetim kademesindekiler zamanı gelince kendilerinin yerine

aday bir varis olduğunu bildiklerinden yeterince bağlılık ve özveri gösterememektedirler.

Aile şirketlerinde genellikle liyakat kriterleri göz ardı edilerek aile içinden sonraki kuşak üyeler icra görevlerinde ısrarla değerlendirilmeye ve istihdam edilmeye çalışılmaktadır. Sonraki kuşak üyeler, kendi iradeleri, bilgileri, deneyimleri ve isteklerine göre değil işletmede kendilerine tahsis edilen birden çok göreve atanmaktadırlar. Aile şirketlerinin genelinde kurumsallaşma sorunu yaşandığından bunların yönetim biçimleri asimetrik olabilmektedir. Örneğin bir aile üyesi aynı zamanda pazarlama ve muhasebe ile görevlendirilmiş olabilmektedir. Bu durum yetki, sorumluluk, görev gibi noktalarda karmaşıklığa, karmaşıklık neticesinde de çatışmalara yol açabilmektedir.

Aile işletmelerinde karar alma süreci oldukça hızlı ve esnektir. Bununla birlikte üyeler arasında ve üyelerin de işlerine bağlılığı oldukça yüksektir ancak bu bağlılık Becker (1960)'in Yan Bahis Kuramında¹ ifade edilen bağlılık türüne oldukça yakındır denilebilir. Nitekim olası bir çatışma durumunda aile faktörü baskın unsur olarak kullanılmakta, sorunun devam etmesi halinde aile üyeliği statüsü devam etmek üzere şirket üyeliğe sona erebilmektedir. Yani aile bireylerinin çıkarları ile şirket çıkarları aynı değerde görülmez. Bu durumda aile içi ilişkiler işletmeye yansımakta ve zamanla ayrışmalar başlayabilmekte ve hatta işletmenin dağılmasına kadar gidebilmektedir. Yönetim kademesinde tüm yetkiler kurucu veya aile büyüğünde toplandığından, diğer bireyler de yetkisizlikten dolayı motivasyon ve işe bağlılık zorunluluktan ileri gelebilmektedir.

Aile işletmelerinin ömrü, şirketin performansı, rekabet gücü vb. ekonomik faktörlerle birlikte şirket idaresinde izlenen tutumlara, ilişkilere, devir sürecinde izlenen politikalara, kurucunun ve varisin davranışlarına göre değişim gösterebilmektedir. Bu noktada bahsedilen bu olgular her ülke ve toplumda farklı şekillerde gelişmektedir. Örneğin modern işletmecilik anlayışının hâkim olduğu ülkeler ile daha gelenekselci toplumlardaki süreç birbirinden farklıdır. Aile şirketi,

¹ Becker (1960)'in Yan Bahis Kuramına göre oluşan bağlılık; “bireyin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan zorunlu bir bağlılık” tır (Gül, 2003: 74).

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 evrelerini oluşturmaktadır. Nitekim bu aşamalar işletmenin kaderini etkileyen, dağılma/dağılmama şeklinde önemli dönüm noktaları olarak görülmektedir.

Adizes (1989) tarafından ileri sürülen Yaşam Döngüsü² teorisinde belirtildiği gibi bir işletmenin ömrünü belirleyen bazı faktörler söz konusudur. Aile işletmelerinin ömürlerini tayin eden pek çok faktörden söz edilebilmekle birlikte özellikle Türk aile şirketlerinin hâkim literatürde ifade edildiği gibi çok kısa ömürlü olması, sonraki kuşağa devir yapılamaması, aile içi sorunların şirkete zarar vermesi, varis atamasında hatalar yapılması, ailenin genişlemesi ile varlığın sürdürülebilmesinde ters orantının ortaya çıkması gibi kronik sorunları olduğu ifade edilebilir. İkinci kuşağa erişen Türk aile işletmelerine bakıldığında varlığını devam ettirme ve sonraki kuşağa devirde yaşanan başlıca sorunlar şu şekilde sıralanabilir;

- Egemen durumdaki kurucunun (genellikle baba figürü) tek karar alıcı olması,
- Gelenekselci anlayışa dayalı işletmecilik anlayışı,
- Patrimonyal yönetim biçimine eğilim veya kayma gösterilmesi,
- Sonraki kuşağa yönelik güven sorunu yaşanması,
- Hatalı varis atanması, aile ve şirket işlerinin iç içe geçmesi,
- Belirsiz görev, yetki ve sorumlulukların bulunması, sorumluluğun fazla yetkinin az olması,
- Kuşaklar arasındaki uyumsuzluğun şirketin dağılmasına gidecek kadar riskler içermesi,
- Uzlaşma, ortak karar alma, müzakere, yapıcı tartışma vb. yerine emir komutaya dayalı anlayışın bulunmasıdır.

² Adizes (1989)'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.

Yukarıda sıralanan sorunlara bakıldığında iki açıdan değerlendirme yapmak mümkündür. Birincisi aile işletmelerinde yaşanan sorunlar ile bu sorunlardan dolayı ortaya çıkan sonuçlar, ikincisi de sorunları ortaya çıkaran arka plandaki dinamikler ve aktörlerin tutumlarıdır.

Hâkim literatürün genellikle birinci durumdaki olguları ele aldığı görülmekte olup bu çalışmada ikinci bakış açısına ağırlık ve önem verilmiştir. Çünkü her aile işletmesi birbirinden farklı bir yapıya sahip olduğundan standardize yaklaşımlarla değerlendirmeler yapmak yerine esnek ve arka plan görüntüsü alabilecek bir yaklaşım ile proaktif yaklaşım önemli görülmektedir. Bundan dolayı kuşaklar arasındaki ilişkilerdeki iletişim biçimine, devir sürecindeki etken faktörlere, örgüt kültürü yapısına ve aktörlerin görüşlerine bakılması gerektiği düşünülmektedir.

Günümüz itibariyle aile işletmelerinde yaşanan iletişim biçiminin, kuşak değişiminin ve varis statüsünün niteliklerinin geçmiştekenden oldukça farklı olduğu ileri sürülebilir. İkinci kuşağa erişmiş aile işletmelerinde tutum ve politikaları ile halen işletmede egemen bir güç olarak varlığını devam ettiren kurucu ile varis durumundaki Y kuşağından oğulları/kızları farklı eksenlerde hareket etmektedirler. X kuşağı kurucu ile Y kuşağı varisler arasındaki iletişimin boyutsal farklı ise çatışma durumundan çok daha ileride bir yerde konumlanmaktadır.

Y kuşağı üyeleri genellikle, zenginleşen ekonomik dönemler ve gelişen teknoloji ile birlikte büyümüş bir nesil olarak kendilerinden önceki nesil olan X kuşağı babaları ile oldukça farklı bir yaşam seyrine sahiptirler. Bu nesli şekillendirilen başlıca unsurlar arasında teknolojiye keskin gelişmeler ile sosyal yaşam içinde kendilerine tahsis edilen sınıf ve rollerdir denilebilir. Örneğin bu kuşak analog teknoloji ile yaşamlarına başlamış yetişkin dönemlerinde dijital teknoloji ile tanışmışlar ve buna da oldukça kolay bir şekilde uyum sağlayarak babalarının önüne geçmişlerdir. Öte yandan babalarının normatif yaşam biçimlerinden, ideolojik siyasal kimliklerinden sıyrılarak kendi özgür ve inisiyatif dolu yollarını açmışlardır. Günümüz itibariyle orta kademeden üst kademelere geçişler gösteren ve iş dünyasında varis sıfatı ile girişimcilik ve tarzları ile bir önceki kuşağa göre oldukça farklı bir profile sahiptirler. Başlıca özelliklerine bakıldığında özgürlüklerine düşkün,

daha fazlasını isteyen, yeniliğe uyum sağlayan, prestije önem veren ve teknoloji ile yakın ilişkili olan durumları öne çıkmaktadır.

Y kuşağını iş dünyasının merkezine yerleştiren başlıca faktörlere bakıldığında X kuşağının temel özelliği olan temkinli olma, uyum gösterme, egemenle barışık olma, otoriteye itaat gösterme, dogmaları kabul etme, geleneklere bağlı kalma, bir öncekilerin değerlerini içselleştirmek gibi temel tutumlarına muhalif ve karşı çıkan bir yerde durmalarıdır. Y kuşağının iş dünyasındaki belirgin farklılıkları ise öncelikle gelenek kavramına dair ciddi eleştiriler yöneltmeleridir. Onlar, risklere karşı edilgen tutum takınmak yerine riski üstlenip yönetmek, inovasyonlar yapmak, rutin pratikler yerine uzun dönemli stratejiler geliştirmek ve otoriteye itaat etmek yerine otorite kavramı esnekleştirerek takım olmak peşinden gitmeyi tercih etmektedirler.

Y kuşağı çalışanlar bilinen klasik yönetim teori ve kuramlarına ters düşen özellikler göstermektedir. Örneğin babaları olan X kuşağı üyeleri için başlıca öncelikler parasal olanaklar ve aidiyet gibi bireysel tutumlar iken bu kuşak üyeleri için para daha alt sıralarda gelmekle birlikte aidiyet duygusu geliştirme sürecinde itaat etmek yerine akla ve mantığa yatkınlığı önem vermektedirler. Diğer yandan Y kuşağının ki bu çalışmanın konusu bakımından üzerinde durulan hususlardan bir diğeri X'lerin onlara dair yönelttikleri ithamlardan kaynaklanmaktadır. X'ler, Y kuşağı için aşırı özgürlükçü tutumlarından hareketle aileye, aile değerlerine ve aile işletmesine karşı sadakat konularında eleştirmekle birlikte kültürel ve geleneksel öğelere yeterince duyarlı olmadıklarını ileri sürülmektedirler. Bu yargı kısmen doğru olsa da eksiktir. Zira Y kuşağı üyelerinin çalışmanın araştırma kısmında da görüleceği üzere kendi çekirdek ailelerine düşkün olduğu, kendi karakteristik özelliklerine hitap ettiği sürece de çalıştıkları işyerine karşı bağlı oldukları görülmektedir. Nitekim sadakat ve örgütsel kültür unsurlarının Y kuşağı bağlamında yeniden tasarlanması ve literatürde ağırlıklı olarak dile getirilen sadakat sorunu olduğu yargısının gözden geçirilmesi önerilebilir.

Çalışmada, detaylı açıklamalarla yer verileceği üzere aile işletmelerinin geleceğini tehdit eden önemli bir faktör olarak, kurucu durumundaki X kuşağının gelenekselci tutumları ile varis durumundaki Y kuşağının modernitesi arasına sıkışan

ilişkilerin frekans farklılığı görülmektedir. Bununla birlikte Quadrata Yaklaşımı³ ile açıklanan dünya görüşü ve kültürel bağlamda yaşanan etkileşimin ters yönle doğru ilerlemesi söz konusu olabilmektedir.

Bu özel durum, “Türk Tipi” aile işletmesi kavramı etrafında belirgin bir şekilde görülebilmektedir. Türk tipi aile işletmelerinin nitelikleri modern yönetim teknikleri ve piyasa koşulları altında değil kurucunun şahsında gelişmektedir. Türk tipi aile işletmelerinin arka planında yer alan dinamiklerden 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. Ya da aktarılmaya çalışılmakta, aktarılmadığında da çatışmalar söz konusu olabilmektedir. Bu çatışmalarda da Y kuşağı üyeleri genellikle sorunun kaynağı olarak görülmektedir.

Y kuşağı üyeleri, aile işletmelerinde modern yönetim teknikleri, yeni teknolojiler, yeni iş fikirleri, inovasyon, rasyonellik, rekabet, sürdürülebilir başarı gibi bir işletmenin uzun ömürlü ve karlı olmasında hayati öneme sahip konularda oldukça yetkin ve beceriklidirler. Dedeleri ve babaları alın teri ile çalışırken bunlar akıl terini kullanmayı tercih ederler. Özgüvenli ve iyi eğitimli olmaları risk algılarına etki ettiğinden kendilerinden öncekilerin girmekten çekindikleri sahalarda fırsatlar ararlar. Çünkü daha öncekilerin yaşadığı yanılgılardan kaynaklanan öz güven kaybını yaşamadıklarından, hırslı tutumları ile akıllı bir araya getirmekten çekinmemektedir. Onların bu türden dünya görüşlerine sahip olması babaları için belirsizlik, tanımakla ve tanımlamakta zorlanılan bir durum ortaya çıkardığından güvensizlik veya endişe yaratmaktadır.

³ Quinn ve Cameron (1983)’un geliştirmiş oldukları ve Quadrata Yaklaşımı adını verdikleri kültür modelinde, kültürün örgüt başarısı arasındaki ilişkinin varlığını ve kültürün örgüt başarısına etki düzeyini araştırmışlardır. Çalışmalarında örgüt kültürünü iki boyutta (iç/dış odaklılık) sınıflandırarak dört örgüt kültürü tipini kapsayan Rekabetçi Değerler adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Yazarlara göre kültür, değer yargıları ve varsayımlarla ifade edildiği ve bu unsurların ortak konulara sahip olmaları nedeniyle kültür tipleri ile ilgili model kurulabileceğini belirtmişlerdir (Quinn and Cameron, 1983: 33-34).

Türkiye’de gelenekselcilik temelinde yükselen aile işletmeleri esasında militarist izler taşıyan, lidere boyun eğmenin zorunlu olduğu, “egemen” olana itirazların bastırıldığı bir iç çekirdeğe sahiptir. Yani demokrasi ve meritokrasi bağlamında reel pratik karşılıklar olmadığı gibi bunların talep edilmesi de “saygısızlık”, “dik başlılık”, “itaatsizlik” gibi ön 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 algılanabilmekte ve beklentiler de buna göre oluşmaktadır. Bu beklentiler ile Y kuşağının karakterize özellikleri arasında oldukça geniş bir boşluk ve fark bulunmaktadır. Dolayısı ile aile işletmesinde kurucu ile Y kuşağı arasında yeni nesil olarak ifade edilebilecek iletişimsel bir bağın kurulması gerekmektedir. Çünkü günümüzde, kişisel bilinçlilik düzeyine ulaşan, özgür iradeli, hem kendine hem de dünyaya eleştirel gözlerle bakabilen, teknolojiye yenilikler ve bilimdeki buluşlarla birlikte temel dünya görüşleri sarsılmış, bu nedenle de hayata, kimliğine dair sorular soran, tin ve madde kavramlarını irdeleyen yeni bir insanın gelişim sürecine tanık olunan dönemdir denilebilir. İşte böyle bir dönemde kişi ile toplum arasındaki uyum-uyumlaştırma-uyumlu olmaya mecbur olma ve konvansiyonel idealar ve baskı unsurları ile içsel duyular arasında derin ayrıkların yaşanması kartezyen paradokslara⁴ neden olmaktadır.

Söz konusu karmaşık yapılar ise aile işletmeleri boyutunda gelişen pek çok soruna amaçlara giden yolda engeller oluşturmalarına neden olmaktadır. İşte bu noktada dünyevi alanın içinde bulunan ancak kişinin kendini koruma ve diğerleri ile bütünleşme amacıyla seçmiş olduğu yaşayış yolu olarak spiritüeliter iletişimi devreye almak aranan çözümlerden biri ortaya konulabilmektedir. Çünkü çalışma spiritüelite, bilinen bir inanç sisteminden daha öte olup kişinin iş ve özel yaşamında tatmin

⁴ “Cogito, ergo sum” – “Düşünüyorum, öyleyse varım” diyen Descartes, en doğru ve güvenilir olarak ne öğrendiyse akıl ve duyulardan öğrendiğini ama zaman zaman bu duyuların da aldatıcı olduğunu söyler. Paradigma, belirli bir bilim adamları topluluğunun paylaştığı, ortak değerler, inançlar ve anlayışların oluşturduğu düzlemdir. Kartezyen Paradigmaya göre insan evrenin merkezinde ve gerçeğin öznesidir. Akıl egemenliğine dayanan ve insan doğa ikiciliğini yaratan kartezyen paradigma Capra gibi felsefeciler tarafından eleştirilmiştir. Kısaca kartezyen paradoks, modern insanın evreni ve doğayı tam ve açıkça akılla anlaması mümkün iken akla uymayan ancak varlığı ortaya konulmuş kavramların bulunmasıdır. Bu da bir çelişki ortaya çıkarmaktadır (Kuhn, 1982: 46; Capra, 1992: 65-68; Eagleton, 1996: 12).

olmayan duygularını gidermek ve materyalizmden ileri gelen boşlukları doldurmak üzere gerçekleri yorumlarken başkalarının iyiliği üzerine kurulu bir sisteme hizmet eden davranışların toplamından oluşmaktadır. Bu bakımdan değerlendirildiğinde spiritüelite bireysel bir girişim değil grubun ya da toplumun her kesiminde az veya çok benimsenmiş ve buna uygun hareket edildiğinde olumlu ve toplumsal faydacı sonuçlar verebilmektedir.

Aile işletmesinde spiritüel iletişimle mesajın ve değerın kuşaklar arasında aktarılması ise tıpkı bir dinin bir tarikat kolunun oluşmaya başladığı ilk zamanlarına benzetilebilir. Başlangıçta kendisine inanan ve onunla birlikte hareket az miktarda bir gruba etki eden kişilerin fikirler, inanış ve yorumları daha sonra grubun büyümesi ile ağızdan-ağıza, kulaktan-kulağa yayılarak gelişir ve toplumsal psikoloji ile birlikte güçlenerek inanç halini alır. Üye katılımı ve bun fikirlerin benimsenmesi artık kendiliğinden ve üyelerce oldukça istekli olarak gerçekleşir. Bu aşamada ortaya konulan fikirler ve inanışlar artık kendini, fikri ileri süren kişiden bağımsız kılarak yaygınlaşmaya başlar ve yandaşları bu fikirlerin savunucusu haline gelir. Spiritüelite de bu duruma çok benzer. Aile işletmesinin kurucusu, başlangıçta işletmeye dair değer ve inançları, kazanmak rekabet etmek, büyümek, üyeleri iş sahibi vb. gibi maddi unsurlar üzerine değil de işletmenin devamlılığı ve bütünlüğü üzerine kurarken spiritüel davranırsa, üyeler için deyim yerindeyse işlemeye sadakat ve işletme yararına gayret etmek tıpkı bir ibadet gibi alınabilecektir. Bu şekilde maddi hedeflere önem vermeyen bir aile üyesi de işletmeye sadakati ve işletmenin devamlılığını inanç bağlamında değerlendirebilecek ve hizmet etmek etmeye gönüllü olabilecektir.

Spiritüel iletişim yaklaşım ile aile işletmelerindeki adil olmayan ödül sistemleri, aile anlaşmazlıkları, kayırmacılık, bağımlı kişiliklerin barınması ve aile içi rekabet profesyonel yönetim zorluğunun yerini diğer işletmelerde görülen rasyonellik ve faydacı anlayış birleştirilebilmektir. Bu sağlanırken de kullanılan en önemli fonksiyon ise sevgi, duygudaşlık ve birlikteliktir. Bu nedenle birliktelik, duygu, değer ve sevgi oluşturulmasında spiritüel yaklaşım kavramları birbirine dönüştürülebilen ideal bir katalizör işlevi görebilmektedir. Literatürde spiritüel yaklaşıma sahip olmaya başaran aile işletmelerinin diğerlerine göre hisse

değeri, bağlılık, sadakat, yatırımın geri dönüşümü ve karlılık gibi faktörler de daha başarılı olduğunu ileri süren çalışmalar bulunmaktadır.

Aile işletmelerinde spiritüel iletişimi örgütsel ve bireysel olmak üzere iki grupta ele almak mümkündür. Aile işletmelerinde spiritüelite bir değer olarak kazanılabildiğinden zamana yayılı bir şekilde gelişir ve işletmede baskın bir kültür haline dönüşür. Bu nedenle spiritüelite örgütsel bir mesajdır ve alıcıya doğru ulaşmalıdır. Diğer yanda ise söz konusu mesajı alacak üyenin spiritüel değerini farkına varması ve bunları iş hayatında benimsemesi gerekmektedir. Üye, kendisine iletilen spiritüel mesajı bir değerler bütünü olarak algıladıktan sonra iş yaşamında bireysel tatmin ve kendini gerçekleştirme imkanı bulabilir hem de sahip olduğu değer ve duygularla işletmeye katkıda bulunabilecektir. Kişisel anlamda spiritüelite; yenilikçilik, yaratıcılık, işinde iyi olma ve liderlik faktörlerini de kapsamaktadır.

Spiritüel anlayışın geliştiği aile işletmelerinde, üyeler arasındaki bağ akrabalık ilişkisi kadar işletme üzerinden de güçlenir ve devam eder. Bu nedenle işe devamsızlık, yüksek iş gücü devir oranı, tükenmişlik, stres vb. gibi iş yaşamında olumsuzluklara neden olan faktörlere çok daha az rastlanır. Spiritüel anlayışı benimseyen örgütlerin paydaşlar nezdindeki itibarı da oldukça yüksektir. Çünkü bu tip örgütlere karşı güven en üst derecede olduğu gibi örgütsel bağlılık, kişisel tatmin, marka tanınırlığı, sadakat ve dürüstlük unsurlarında tüm paydaşlarca destek görür. Aile işletmelerinin üstünlüklerinden biri olan bağlılık ve saygınlık özelliği, spiritüel yaklaşımla daha pekişir ve bu şekilde işletmenin ömrü uzun olabilir. Bu nedenle spiritüelitenin benimsenmesi halinde aile işletmelerinin olumlu ve avantajları yanları pekişir, zayıflıkları azalabilir.

Öyleyse spiritüel iletişim için kişinin kendi iç dünyasından etkilenecek gelen, tamamen gönüllü, başkalarının iyiliği, başarısı ve mutluluğu için sergilenen, hataları örtmeye, başarıyı ortaya çıkarmaya yönelik, ekip ruhunu özümsemeye dayalı ve diğerlerince de benzer şekilde desteklenen bir yaşam biçimi olmasından yola çıkarak aile işletmeleri için çalışma kapsamında sıralanan sorunlar kapsamında bir çıkış noktasıdır demek mümkündür.

Bu önermeyi destekleyen başlıca faktörler ise özellikle Türk toplumunun içinde öteden beridir var olan; birini kendine rehber kılma, bir düşünce veya inanç akımına bağlılık gösterme, dini-dünyevi-sosyal-etnik vb. gruplara dahil olma, düşünerek doğruya ulaşmaktan çok birilerinden “doğru” yu öğrenme kolaycılığı, “geleneksel” e sığınarak “modern”e uymak zorunda kalmama, çağdaş akla statükoya teslim etme vs. gibi alışkanlıklar olarak ileri sürülebilir. X kuşağının deyim yerindeyse genetik kodlarına işlemiş olan bu alışkanlık ve sosyal tutumları karşısında Y kuşağı, çağdaş aklın ve bilimsel gelişmelerin getirdiği bakış açısı ile karşı çıkarak direnç göstermektedir. O halde Y kuşağının potansiyel ya da gömülü bilgisini harekete geçirebilmek için onlarla kurulacak iletişim frekansı arayışında spiritüel iletişim etkili bir yol olabilecektir denilebilir.

Çalışmada spiritüel iletişim türünün iki boyutu üzerinde durulmuştur. Birincisi; ailenin değerlerini aile işletmesi ile bütünleştirerek bu şekilde bir “kutsal” oluşturarak tüm çalışanları bu değer etrafında toplayacak görünmez “değer” inşa etmektir. Bu şekilde, çalışanların tamamında aile işletmesinin parçası ve sahibi olma duygusu gelişebileceği düşünülmektedir. Böylece çalışanlar, işletmeye verdikleri her katkıyı tıpkı bir kutsal değer icra eder gibi görür ve bu katkıları vereceği işletmeyi de bir kutsal değer gibi algılayabilirler. Bu algılama neticesinde elde edecekleri motivasyon mutlu ve başarılı bir işletme “ödülü” ile neticeleneceğine inanırlar. İkincisi ise; birinci boyutta kendisinin yerinin neresi olacağını bilmek isteyen, nasıl bir katkı vermesi gerektiğini öğrenmeyi arzulayan ve hedefe doğru ilerlemeye içsel olarak hazır hale gelen çalışanlar, yöneticileri kutsal bir değerın öğreticisi veya elçisi gibi görmeye başlayabilir. Yöneticilerin güdüleme ve etkileme gücü onların, saygınlığı, bilgisi, yeteneği, önderlik niteliği ve otoriteleri ile birleştiğinde tam bir sadakatin gelişmesi mümkün olabilecektir. Oluşan değeri iletişim kanalından vermek isteyen yönetici/kurucu ile mesajı almak isteyen Y kuşağı üyesi artık bu iki boyutu birleştirmiş olur ve işletmeye tüm herkes katkı verebilecek ve bu aşamadan sonra aile işletmesi, Y kuşağı üye için en önemli değer haline gelebilecektir.

Bu çalışma, aile işletmelerinde yönetimin devri sürecinde aile örgüt kültürünün Y kuşağına aktarılmasında spiritüel yaklaşımın ve spiritüel iletişimin

etkin bir araç olarak kullanılabilme durumu hakkında tespitlere bulunabilmek üzere dört bölüm halinde hazırlanmıştır.

Birinci bölümde önceki çalışmalar incelenerek aile işletmeleri ve genel özellikleri hakkında kavramsal ve kuramsal açıklamalara yer verilmiştir. İkinci bölümde aile işletmelerinde örgüt kültürünün aktarımı ve dönüşümü açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise çalışmanın odak noktası olarak ifade edilebilecek olan spiritüel yaklaşım ve spiritüel iletişim kavramları açıklanmaya çalışıldıktan sonra bunların aile işletmelerindeki Y kuşağı ile olan ilişkisi irdelenmeye çalışılmıştır.

Dördüncü ve son bölümde teorik kapsamda ele alınan konuların pratikteki karşılığını ortaya koyabilmek ve bir sonuca varabilmek üzere bir araştırma yapılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde Ankara ilinde faaliyet gösteren, en az iki kuşağında birlikte yer aldığı koşulunu sağlayan aile işletmelerinin kurucuları ile Y kuşağından varisleri ile yarı yapılandırılmış görüşme soruları ile mülakatlar yapılmıştır. Elde edilen verilerden yola çıkarak değerlendirmeler yapılmıştır.

1. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ VE GENEL ÖZELLİKLERİ

1.1. Aile İşletmesi Kavramı ve Özellikleri

Aile işletmesi kavramı ve tipik özelliklerine geçmeden önce, her aile işletmesinin bir birinden farklı özellikler arz ettiğinin göz önüne alınması gerektiği düşünülmektedir. Aile işletmelerinin faaliyet gösterdiği iş kolu, ailenin büyüklüğü, aile içi ilişkilerin durumu, geçmişi, kültürü vb. gibi pek çok faktör aile işletmelerinin yapılarında ve özelliklerin de belirleyici rol üstlenmektedir. Dünyadaki işletmelerin çok büyük bir kısmı aile şirketlerinden oluşmakta olup bu oran Türkiye için yaklaşık yüzde 95’dir (Erdoğan, 2004: 55).

Alan yazında görüldüğü üzere bir işletmenin mülkiyetinin yönetiminde karar organlarının ve belli başlı hiyerarşik kademelerin önemli bir kısmının bir aileye mensup üyelerin elinde bulunması halinde ortaya çıkan yönetim şekline aile veya ailesel yönetim, bu işletmelere ise aile işletmeleri denilmektedir. Aile işletmelerinin özgün yapısı ve farklı türdeki aile işletmelerinin varlığı nedeniyle tanımlamalar da farklılık göstermekte olup bunun da nedeni aile işletmelerinde yönetim görevlerini üstlenen işlevsel bir yapının net olarak bulunmamasıdır (Sevinç, 2005: 316-317).

Aile şirketi kavramının kritik noktası, hisse bağlamında çoğunluktan ziyade yönetimin yürütülme usullerinin gösterdiği özellikler ve yönetsel yetkilerin aile üyelerinde bulunmasıdır. Bilindiği üzere aslında aile şirketi, bir anlamda, girişimcilikle eşanlamlı bir kavram olarak kendini göstermektedir. Bir girişimci ya da

bir girişimciler grubu, belirli bir fikir etrafında bir araya gelip varlıklarını bu fikrin gelişmesi etrafında odaklarlar (Erdoğan, 2004: 56).

Aile işletmelerinin yapısına dair bir başka kıyaslama ise yaşam süresiyle ilgilidir. Aile şirketini, aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki kuşağın şirket yönetimiyle ilgili karar alması koşulunu sağlayan şirketler şeklinde tanımlamak mümkündür (Karpuzoğlu, 2002: 19). Bu ayrıma göre aile işletmesini kuran kişinin aynı zamanda ailenin geçimiyle de sorumlu olması, aynı zamanda en az iki kuşak boyunca yaşamasıdır. Aksi halde bu şirket aile şirketi değil sadece patron şirketi olacaktır (Rouvinez ve Ward, 2005: 1-3). Dolayısı ile aile işletmelerinin özünde yönetim ve kontrolün aileden sorumlu olan bireylerin elinde olduğu işletmelerdir.

Tanımlamalara bakıldığında genel olarak aile şirketleri için, ailenin ve üyelerinin geçimlerini temin etmek üzere aile üyesi girişimci/girişimcilerce kurulan, yönetimi de bu kişilerce gerçekleştirilen, mülkiyetin miras yoluyla aktarıldığı ve birkaç kuşağın da birlikte yer aldığı işletmeler olarak nitelenebilir. Bu şirketlerde ailenin üyeleri hem birer çalışan hem de çeşitli kademelerde sınırları genellikle belirsiz şekilde yönetici gibi statülerde çalışmaktadırlar.

Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayırt eden en belirgin özelliklere bakıldığında başlıca şunların öne çıktığı görülmektedir. Birincisi, aileden en az iki kuşak şirket yönetimi ile ilgilenir. İkincisi, şirketin politikaları ve idaresi ailenin çıkarlarına göre oluşturulmaktadır. Bundan dolayı da aile içindeki ilişkilerin şirket politikalarında etkisinin olması doğaldır. Üçüncüsü, aile şirketinin büyüklüğü ile ilgili olmak üzere eğer dışarıdan yönetici veya uzmanlık bilgisine gereksinim duyulan kişiler istihdam edilebilmektedir. Ancak aile işletmelerini zaaflarından biri de bu nokta olmaktadır. Çünkü aile şirketlerinde genellikle liyakat kriterleri göz ardı edilerek aile içinden üyelerin söz konusu görevler için değerlendirilmeye ısrarla çalışıldığı görülmektedir. Dördüncüsü ise aile şirketlerinin genelinde kurumsallaşma sorunu yaşandığından bunların yönetim biçimleri asimetrik olabilmektedir. Örneğin bir aile üyesi aynı zamanda pazarlama ve muhasebe ile görevlendirilmiş olabilmektedir (Boyd, vd., 1999: 299-300). Başarılı olan aile şirketlerinin başarı elde etmelerindeki nedenlere bakıldığında yönetimde aile içinden ve dışından olan

Çalışanlar için iyi bir yönetim modeli geliştirme sistemine sahip oldukları görülmektedir (Olson, vd., 2003: 640).

Williams ve Nel (1996: 68)'e göre 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 esnektirler. Ayrıca aile şirketleri birbirlerini tanıyan bireylerden meydana geldiği için takım (ekip) sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanabilirler. İşin işleyişi esnasında meydana gelebilecek sorunlar kolaylıkla diğer bireylerin müdahale ve desteğiyle kolaylıkla aşılabilirler. Tanınmış bir aile veya aile şirketi olmalarından dolayı rakipler, tedarikçiler ve müşteriler nezdinde olumlu bir imaj ve güvene sahiptirler (Williams ve Nel 1996: 68; Bektaş ve Köseoğlu, 2007: 299).

Karpuzoğlu, (2001:7-9)'na göre aile bağları sayesinde ve aynı işten geçimleri sağlamaları nedeniyle işe bağımlılık yüksektir. Aile bireyleri küçük yaşlardan itibaren işe i ie oldukları için işin işleyişi ile ilgili konularda belirli bir bilgi birikimi ile büyürler. Akabinde işin devrinde her hangi bir adaptasyon sorunu yaşamazlar. Aile olmanın sağladığı avantaj ile fikir, görüş ve öneriler kolaylıkla dile getirilir, bu da şirketin amaçlarına ulaşmasında hızlandırıcı bir faktördür. Aile şirketlerinin sahip olduğu diğer bir avantajda, finansal açıdan taşıdıkları avantajlardır. Aile şirketleri bilindiği üzere gelişmiş olan ülkelerde olduğu gibi, gelişmekte olan ülkelerde de çoğunlukla sermaye sorununu kendi ilerinde çözümleyen şirketlerdir

Ülkelerin yapı taşlarını oluşturan aile şirketlerinin diğer şirketlere göre daha güçlü olmasının başlıca sebeplerinden biri de kendi öz sermayesi ile hareket etmesidir. Ayrıca şirket finansal açıdan herhangi bir zorlukta karşı karşıya kaldığında, ihtiyaç duyulan destek çabuk ve etkili olarak diğer aile mensuplarıyla kolaylıkla temin edilerek aşılır. Bir diğer avantaj unsuru da, aile şirketlerinin örgüt kültürü açısından taşıdıkları avantajlardır. Aile şirketlerinden geçmişten gelen beraberlik durumu, ortak değerleri paylaşmaları ve akrabalık bağlarından dolayı güçlü bir kurum kültür oluşturmaları kolaydır (Craig, 2002: 418). Bu nedenle her aile

şirketinin baskın bir kurum kültürü olmakla birlikte bu kültür genellikle kurucunun çizdiği doğrultuda gelişmektedir.

Aile şirketlerinde salt profesyonel bir organizasyon anlayışından ziyade yumuşak ve olaylara göre değişebilen yöneticilik anlayışı ile şirket içi ilişkilerde doğal organizasyon anlayışı hâkimdir. Bu yapının hâkim olduğu şirketlerde, aile yapısındaki her türlü değişim, şirket yapısında da değişimi beraberinde getirir. Aile şirketlerinin, sahip olduğu aynı değerlere sahip olma, 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). Belirtilen nedenlerin yol açtığı problemler çoğunlukla finansal, yönetsel ve kültürel konularla ilgili olduğu ileri sürülebilir.

Aile şirketlerinin finansman açısından taşıyabilecekleri en ciddi dezavantajlarından birisi şirketin büyüme hızının düşük olma olasılığıdır. Aile büyüdükçe, dönem karından yatırıma ayrılan pay gittikçe azalır. Diğer taraftan aile şirketlerinin bir diğer dezavantajı da profesyoneller ile ilgilidir. Aileden olmayan yetenekli profesyonellerin aile şirketlerindeki yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünerek görev almak istememeleri veya başka kuruma geçmek için uygun bir fırsat yakalamaya çalışmaları yüksek bir olasılıktır (Karpuzoğlu 2001: 25).

Aile şirketlerinde tepe yönetim ve kritik görevler için yönetici seçiminde nitelikten ziyade kan bağına ya da girişimciye yakınlığın temel kriter olarak alınması, tepe yönetime yükselmek ve firmada söz sahibi olmak isteyen yönetici ve idarecilere kariyer yapma imkanı vermemektedir. 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 (Pazarcık, 2004: 35).

Diğer yandan eğer aile değerleri ve aile içi ilişkilerin durumu şirketten daha çok önem verilen bir duruma gelirse, gelecekte şirkette söz sahibi olacaklar için öncelik liyakat değil aile içi ilişkilerden gelen etken olacaktır. Nitekim özellikle Türk tip aile şirketlerinin başlıca sorunları arasında bu durum gelmektedir. Örneğin liyakat sahibi olmamasına rağmen babaya daha yakın veya statü bakımından en büyük erkek

kardeşler genellikle aile şirketlerinin yönetsel anlamda varisi olmaktadır (Bozkurt, 2004: 14-15). Babanın şahsında gelişen merkeziyetçi ve baskın yapı içinde aile üyelerinin kendilerini gerçekleştirme şansı az olabileceği gibi bir sonraki neslin hazırlık sürecinde de kariyer hedefleri daha başından körleşebilmektedir. Ayrıca doğal varis olarak kendisi hakkında bir algı gelişen aile bireyin varlığı durumunda diğerleri kararlara ortak olmak konusunda çekimser davranabilmekte ya da kritik süreçlerde geri çekilebilmektedirler.

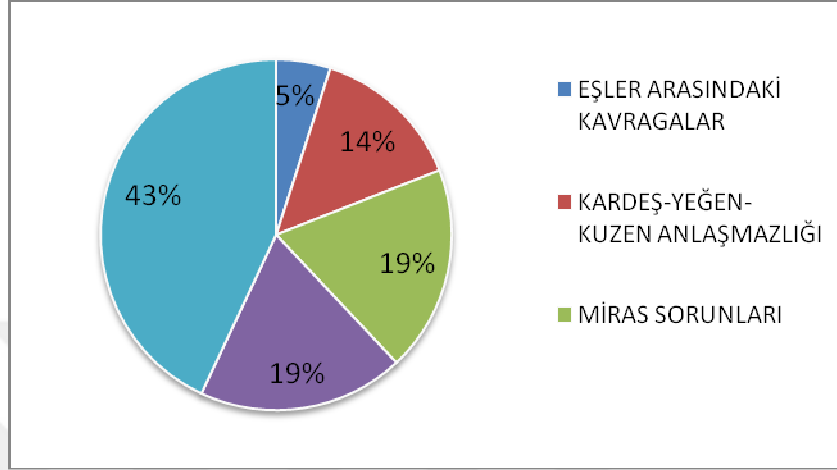
Aile şirketlerinde en sık görülen sorunlardan bir diğeri de aile bireylerinin çıkarları ile şirket çıkarlarının aynı değerde görülmemesi ve kişisel önceliklere daha fazla önem verilmesidir. Bu durumda aile içi ilişkiler işletmeye yansımakta ve zamanla ayrışmalar başlayabilmekte ve hatta işletmenin dağılmasına kadar gidebilmektedir (Berktaş, 2010: 159). Bir başka önemli sorun ise aile bireyleri arasında yaşanan güç savaşı ve rekabetten ileri gelen mücadelelerdir. Şirket ile ilgili planlamalarda kişisel öncelikler söz konusu edilmekte, genelde kısa vadeli planlar yapılmakta, planlamalar yapılırken bilgiden çok sezgiler ön planda tutulmaktadır. İletişim belirli düzen ve kurallara bağlanmadığından her zaman görüşülür fakat karar mekanizması çok yavaş işler (Barış, 2003: 2-4).

Yönetim kademesinde tüm yetkiler kurucu veya aile büyüğünde toplandığından, diğer bireylerde yetkisizlikten dolayı motivasyon ve işe bağlılık her geçen gün azalır. Şirketin dış ilişkileri düzenli yürümez, çünkü her birey kendi ilişkilerini belirler. Şirket içinde profesyonel anlamda görev dağılımı yapılmadığı için, bireyler arasında belirgin bir yetki ve sorumluluk olgusu oluşmaz (Ateş, 2005:4). Herkes her konuda bilgili, sorumlu ve yetkin olmak durumunda kalır, bu da verimliliğin düşmesine neden olur. Aile şirketlerinin yaşam sürelerinin kısa olmasının en önemli nedenlerini; yaşanan aile, iş çatışması, şirket yönetiminin devrinde yaşanan sorunlar (ki bunlar; yönetici olacak bireylerin hiçbir eğitim almamış olması, aile içi baskılardan dolayı kime devredileceğinin bilinmemesi vb gibi) ve yetenekli profesyonellerin şirkete dâhil edilememesi sayılabilir (Barış, 2003: 2-4).

Aile şirketlerinin yok olmalarının nedenleri diğer şirketlere göre oldukça farklıdır. Başlıca nedenler arasında kardeş arasında uyumsuzluk, sonraki kuşakların

ilgisizliği ve miras paylaşımında yaşanan sorunlar gösterilebilir (Uluyol, 2004: 67). Aşağıda en sık rastlanan durumlara göre aile şirketinin yok olma nedeni Şekil 1’de gösterilmiştir.

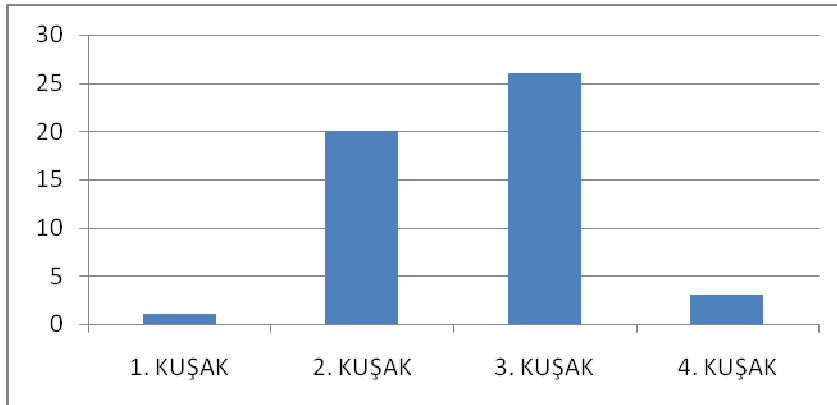
Şekil 1 Aile Şirketlerinin Yok Olma Nedenleri



Kaynak: <http://www.sanayicidergisi.com,> Aile Şirketlerinin Ömrü, <http://www.sanayicidergisi.com/aile-sirketlerinin-omru-makale,425.html>, E.T. 20.01.2017

Şekil 1’de görüldüğü üzere yok olan aile şirketlerinin %80’inin yaklaşık %70’i üçüncü kuşağa ulaşmıştır. Ülkemizdeki aile şirketlerinin ise % 30’u ikinci kuşağa, % 12’si üçüncü kuşağa ve % 3’ü ancak dördüncü kuşağa kadar yaşayabilmektedir. Ülkemizdeki en eski 50 aile şirketlerinin yer aldığı kuşaklar ise aşağıda Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2 Türkiye’nin En Eski 50 Aile Şirketinin Kuşaklara Göre Durumu



Kaynak: CNBC (2007). Devrederken Devrilmemek İçin, http://family-advisor.com/press/article/2007_CNBC_Business_Devreden_Devrilmemek_icin.pdf, E.T. 20.01.2017

1.2. Aile İşletmelerinin Yaşam Evreleri

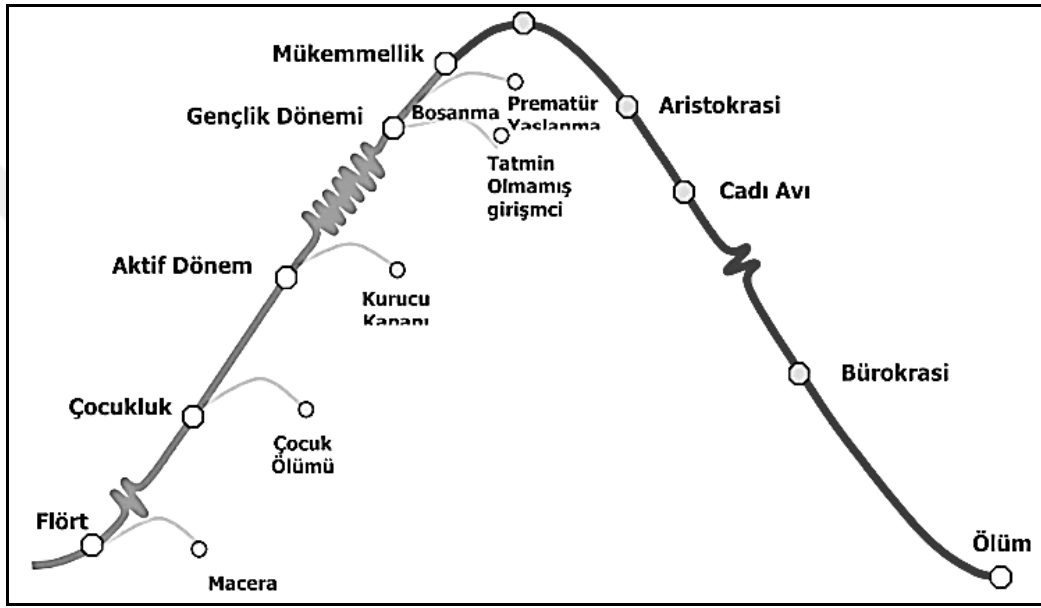
Aile şirketleri genellikle KOBİ niteliğinde kurulup, zamanla içinde büyüyerek kurumsal işletmeler dönüşebilmektedirler. Fakat büyürken aile şirketlerinin bir dizi yaşam evresinden geçmesi gerekmektedir. Ayrıca büyüme sürecindeki her yaşam evresinde aile şirketleri farklı yapısal özellikler gösterdiğinden 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. Aile şirketinin yaşam evrelerinin temel çıkış noktasını bireysel yaşam evreleri ve işletimsel yaşam evreleri oluşturmaktadır (Neubauer ve Lank, 1998: 27). Bireysel yaşam evreleri, psikoloji bilimi içerisinde beş temel yaşam evresi olarak sıralanmaktadır. Bunlar sırası ile doğum, çocukluk, büyüme, olgunluk ve ölümdür.

Aile işletmelerinin yaşam evreleri, yönetim ve organizasyon alanlarının yanı sıra 1930'lu yıllardan itibaren hem antropologların hem de sosyologların ilgi alanına girmeye başlamıştır. Örneğin L. V. Bertalanfy 1940'lı yıllarda aileyi değerlendirirken sistem yaklaşımını referans almış, ona göre aile bir sistemdir ve kişiler arasındaki ilişkilerden meydana gelmektedir. Carter ve Mc Goldrick (1989), aile yaşam döngüsünü açıklarken ailenin bir katmanlar ve iç içe geçmiş ilişkilerden toplamından oluştuğunu ileri sürmüştür, Mikessell, Lusterman ve Mc Daniel (1995) ise aile işletmelerini ilk yaşam döngüsünü ailenin kurulmasıyla başladığını ve ailenin bir bütün olduğunu ileri sürmüştür. Aile yaşam evreleri konusunda, daha önceki çalışmalardan yola çıkan Solomon (2000)'un çalışmasına göre ise aile işletmesinde ve aile de asıl ve sıkça görülen davranışların olduğu dönemler ile nadir ama önemli davranışların görüldüğü dönemler esastır. Yazara göre asıl ve sıkça görülen durumlar aile işletmesi bağlamında ele alındığında rutin işletme faaliyetleri ve rutin sorunlardır. Nadir ancak önemli dönemler ise örneğin işletmenin büyüme gösterdiği dönemler, kurucunun ölümü, yönetim değişimi veya parçalanma dönemleri olarak ileri sürülebilir.

Bu konuda pek çok çalışma yapıldığı görülmekle birlikte en çok başvuru alan teori Ichak Adizes'in Adizes Metodolojisidir. Aile işletmelerinin yaşam evrelerini Ichak Adizes (1989)'in ortaya koyduğu Adizes Metodolojisine göre açıklamak

mümkündür. Bu evreler işletimsel olup yaşam evrelerinde, insanların, ürünlerin, pazarların ve hatta toplumların da hayat evreleri bulunmaktadır. Bu evreler işletmelere uygulandığı zaman yaşam evresi basamak sayısı 10'a çıkmaktadır. Bunlar, kur yapma, bebeklik, emekleme, ergenlik, olgunluk başlangıcı, olgunluk, aristokratlık, erken bürokrasi, bürokrasi ve ölüm olarak sıralanmıştı. Adizes'in işletimsel yaşam evreleri modeli Şekil 3'de gösterilmektedir.

Şekil 3 Adizes'in Kurumsal Yaşam Döngüsü



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

Adizes (1989)'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-AIW, 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.

Bu deneme yanılma tecrübesini baba ve daha geride dede yaşadığından risklerin üstlenilmesinde bu kuşağın bakış açısına göre bir yönetim süreci izlendiğinden dolayı Y kuşağı aile üyeleri ile yöntem bağlamında sorunlar ve anlaşmazlıklar yaşanabilmektedir. Örneğin daha öncede değinildiği gibi Y kuşağı üyelerinin riski yönetmek X kuşağı üyelerinin ise göre riske girmemek tutumları nedeni ile çatışa ve anlaşmazlıklar yaşanabilmektedir. Böyle bir durumda genellikle kurucu ya da babanın kararlarına uyulmak zorunda kalındığından riskin fırsatlara dönüştürülmesinde Y kuşağı bir sonraki süreçte ya hiç karışmamakta ya da sürece dahil olmayarak kendi haline bırakmaktadır. Bu da aidiyet sorununa ve uzaklaşmaya neden olabilmektedir.

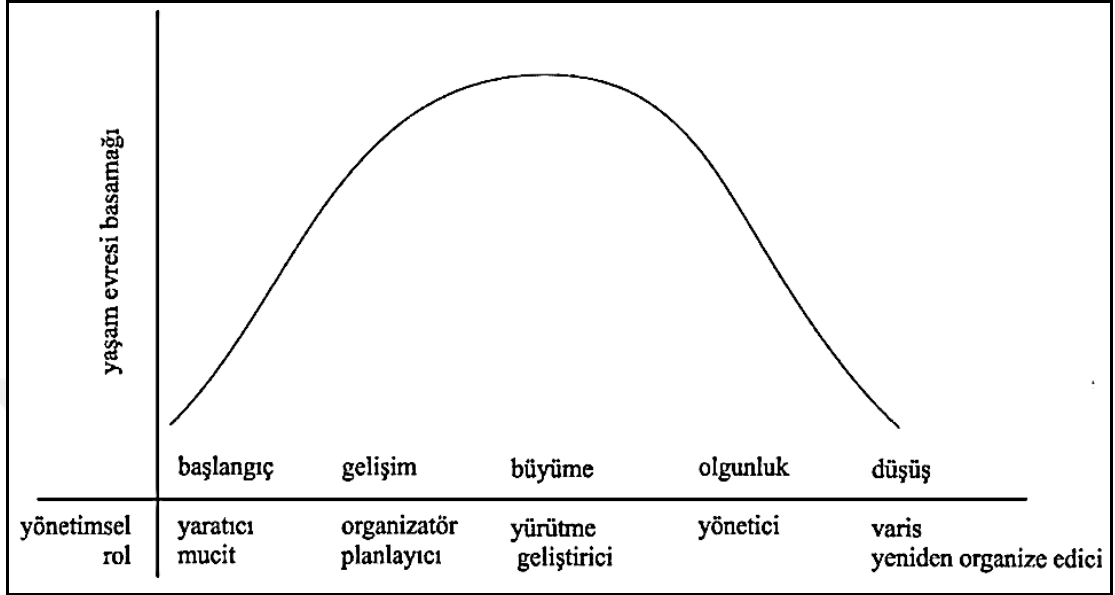
Bunun gibi deneyimsel kazanımlar aile işletmesinin yaşam döngüsünde, özellikle nesil geçişlerinde büyümüş üyenin işletmeye dahil edilmesinde ve rollerin dağıtılmasında sıkça ortaya çıkabilmektedir. Bir aile işletmesinin varlığını sürdürebilmesi öncelikle için dört koşulu yerine getirmesi gerekmektedir: 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 (AIW, 2015). Handler (1994:139-141) ise aile şirketinin yaşam evrelerini dört başlık altında belirtmekte olup bunlar şu şekildedir;

- Birinci basamak, şaşkınlık dönemi
- İkinci basamak, hata dönemi
- Üçüncü basamak, fırtına dönemi
- Dördüncü basamak, kopma ve dağılma dönemidir.

Son basamak, şirketin sona ermesi anlamına gelmektedir ve sıklıkla bu anlamda kullanılmaktadır. Bu dört basamak şirketin kurucu ile başlayıp, varisler tarafından son bulması sürecini anlatmaktadır. Handler (1994)'in dört aşmasına farklı biçimde ele alan C. McGivern (1978) ise aile şirketinin yaşam evrelerini açıklarken beş basamaktan ve bu beş basamağa bağlı olarak beş gerekli yönetimsel rolden söz etmektedir. Adı geçen evreler 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 eşlendirilmektedir (Şekil 4), (McGivern, 1978: 35-36).

Şekil 4 McGivern'in Aile Şirketi Yaşam Evresi ve Yönetimsel Gelişimi



Kaynak: McGivern, 1978: 35-36.

Aile şirketlerinin gelişim ve yaşam evrelerinden en genel anlamda John Ward bahsetmektedir. Yazara göre üç ayrı yaşam evresi belirleyici olup bunlar; iş yaşam evresi, işletimsel yaşam evresi ve şirket sahibinin yaşam evresidir. Ward Modeli'nde, aile şirketinin yaşam evresi üç gelişim basamağına sahiptir: 1. basamak: erken, 2. basamak: orta ve 3. basamak: geç (Ward,1998: 108-111). Ward'ın aile şirketinin evrimsel basamakları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1 Ward'ın Aile Şirketinin Evrimsel Basamakları

	1. Basamak: Erken	2. Basamak: Orta	3. Basamak: Geç
Şirketin yaşı	0-5	10-20	20-30
Anne ve babanın yaşı	25-35	40-50	55-70
Çocukların yaşı	0-10	15-25	30-45
İşin doğası	Hızla büyüme ile para ve zaman talebi	Olgunluk	Yeni nesle ve yeni yatırıma ihtiyaç duyma
Organizasyonun karakteri	Küçük, dinamik	Daha büyük ve daha karışık	Durgun
Mal sahibi yöneticinin motivasyonu	İş başarısına bağlı	Kontrol ve olduğu yerde sağlam durmaya ihtiyaç duyar	Yeni arayışları vardır, kısmen emekli olur, yeni nesil büyüme ve değişiklik ister
Ailenin finansal beklentileri	Temel ihtiyaçlarla sınırlıdır	Rahatı ve eğlenceyi kapsayan daha çok ihtiyaç	Daha çok güvenliği ve cömertliği kapsayan ihtiyaç
Ailenin amaçları	İş başarısı	Çocukların büyümesi ve gelişimi	Aile uyumu ve birliktelik

Kaynak: Ward,1998'den uyarlanmıştır.

Alan yazında çalışma yapan araştırmacı ve yazarlar, aile işletmelerinin yaşam seyirleri konusunda farklı yaklaşımlar ileri sürmekle birlikte aile şirketinin kuruluş aşamasında küçük ölçekli oluşu, şirketin büyüyüp bir sonraki kuşağa devri ile şirket içerisinde bazı olguların değişmesine neden olan gelişmelerin varlığı konularında hem fıkirdirler. Ayrıca yönetim şeklinin değişmesi ve şirket kapasitesinin büyümesi ile şirketi orta ölçekli olarak tanımlamakta, şirketin profesyonel yönetime geçmesi ile en son aşamaya ulaşmış olduğu kabul edilerek aile şirketinin büyük ölçekli olma özelliğini kazandığını belirtmektedirler.

1.3. Aile İşletmelerinde Yönetim ve Güç Odakları

Aile işletmeleri genel ekonomi içerisinde büyük öneme sahip olup KOBİ niteliği özelliklerini taşımaktadır. Bu özellikleri ile sadece ekonomik anlamda değil üretime ve istihdama yaptıkları katkılar bakımından da oldukça önemli görülmektedir. Aile işletmeleri kendilerine has tipik yapısı itibariye girişimci ya da

kurucunun aynı zamanda hem yönetici, hem patron, hem çalışan olduğu işlemler olmakla birlikte aile içinde de baskın ve hâkim durumdadır (Gümüştekin 2005: 74). Literatürde bu işletmelere dair pek çok özellikten söz edilmekte birlikte burada Türk tipi aile işletmelerinin yönetsel özelliklerinden söz edilmesi tercih edilmiştir.

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 karşılıklar olmadığı gibi bunlardan söz edilmesi de “saygısızlık”, “dik başlılık”, “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 örnekleme 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 “Mîrî Arazi”⁵ toprak yönetim sistemi ve bu yönetim sistemi içindeki uygulamalar ticari yaşamın gelişmesini engellediği gibi daima “baba” ya ve “devlet” e olan bağıllık üzerine oturtulmuştur (Barkan, 1975: 58-60).

Barkan (1975) “mirî arazi sistemi Osmanlı İmparatorluğunun her tarafında tatbik edilmiş olmayıp, onu başlangıçta 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 iştiğal 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 2’de gösterilmiştir;

⁵ Barkan (1975) ve Ceylanlı (1991)’ya göre; “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 şeriata 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 rastlamaktadır” (Ceylanlı, 1991: 149).

Tablo 2 Türk Tipi Aile İşletmelerinin Yönetimsel ve Tutumsal Özellikleri

ÖZELLİK	TUTUM
Merkeziyetçilik	Baba erkil merkeziyetçi yönetim geleneğini benimseme, hiyerarşik ve otoriter yapılara eğilimli olma mevzuatçılık, statükoculuk, tutuculuk,
Yönetimsel 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-eylem 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,

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 değerlemedeki 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 bağıının 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 eleman değil de, elemana göre iş anlayışı ile yönetilirler. Çalışanların şirket sahibine olan yakınlıkları ya da kan bağlarından dolayı, 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 şekli söz etmek mümkün olup bunlar merkeziyetçi, katılımcı ve profesyonel yönetim şeklindedir. 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 kararları 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 ataerkil 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 (Fındıkçı, 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 sistemin birbirinden ayrılması mı yoksa birlikte kullanılması mı soruları 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 olabilme özelliğini kurabilecek, koruyabilecek ve sürdürebilecek 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 3’de Aile işletmelerinin güç odakları gösterilmiştir.

Tablo 3 Aile işletmelerinin 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 3’ün 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.

1.4. Aile İşletmelerinde Sosyal Ağ Düzenegi

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 gözlendiği bir ortamdır. Bundan dolayı da öncelikle iç ilişkilere bakılmasında fayda olduğu, bu durum için de sosyal ağ düzenegi 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 düzenegi” ile “ağ düzenegi bağlantıları” nı oluşturur (Borgatti ve Halgin, 201; Kenis ve Oerlemans, 2007; Kilduff ve Brass, 2010).

Ağ düzenegi 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 düzenegi kümelerinde ortaya çıkan farklı bağ türlerinin farklı işlevlere sahip olmaları olanaklıdır. Örneğin, hangi aktörler arasında çatışmanın olduğunu gösteren ağ düzenegindeki merkeziliğin, kimin kime güvendiğinin öncelikli olduğu ağ düzenegindeki merkezilikten 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 itibariyle 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 diğ er 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 insiyatif 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 diğ er birimlerden bilgi bakımından fayda sağlarken, diğ er bazı birimlerinin ise bunu gerçekleştiremediği 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  yeleri beklenen  ıktıları 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). 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 yönlere 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'den akt. Tuzlukaya, 2013: 4). Bu süreçte de eğer uyum sağlanabilirse işletmenin devamlılığından söz 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.

1.5. Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar

Aile işletmelerinde yaşanan belirgin sorunları hakkında aşağıda açıklamalar yapılmaya çalışılmıştır.

1.5.1. Aile İşletmelerinde Yaşanan Çatışmalar ve Nedenleri

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 (Hatipoğlu, 2006: 29-31; Lee ve Rogof, 1996:425-427). 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. Bu nedenle kavramı anlaşılır bir noktada toplamak ve konu hakkında etkili bilgi aktarımı yapabilmek için en sık görülen çatışmalara yer verilecektir.

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 yıpratıcı sürtüşmeye 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 uyumlaştırılamamasından 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.

1.5.2. Türkiye’de Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Nedenleri

Yukarıda da belirtildiği gibi aile işletmelerindeki çatışmalar ve sorunlara dair pek çok parametre bulunmaktadır. Bundan dolayı ülkemizdeki duruma da kısaca bakmakta yarar vardır. 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 (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 dilebilmektedir. 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).

Bu konuda Türkiye'nin sürdürülebilirliği ve kurumsallaşmayı başarmış olan Sun Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı Şükrü Ünlütürk; "ailemize sonradan katılanlar şirketimiz bünyesinde çalışamaz. Aile üyeleri ise eşit şartlarda ve eşit haklarla ve o konuma ve firmamızın beklentilerine uygun olması durumunda çalışabilirler" şeklinde ifade etmektedir (Deloitte, 2009: 5). Abalıoğlu Holding'in üçüncü kuşak durumundaki ve varis adayı Oğuz Abalıoğlu ise daha açık bir yaklaşımla şunları ifade etmektedir;

"Aile üyeleri, bizler de dâhil olmak üzere şirkette çalışmaya en alt kadrolardan başladı, profesyonellere rapor eden pozisyonlarda çalıştı hatta hâlâ böyle çalışıyoruz. Ben bir şirketimizin ticaret biriminde 6 yıl çalıştım, sonra holdinge geçtiğimde Co-CEO olarak profesyonel bir CEO'ya rapor eder şekilde çalıştım. Haklarımız da diğer profesyonellerle aynı. Ailenin de işin içinde olması gerektiğini düşünüyor ve önemsiyoruz ama bu profesyonellerin elini kolunu bağlayacak şekilde olmamalı. Gelin ve damatlara yani ailemize sonradan dâhil olanlara ilişkin olarak ise şirketlerimizde yer alamayacaklarına dair anayasamızda yazılı kesin bir kuralımız var. Yapılan tüm araştırmalar göstermektedir ki şirkette aktif rol alan aile üyelerinin beklentilerinin aynı çizgide tutulabilmesi ve herkese eşit söz hakkı verilmesi halinde problem doğmayacaktır."(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 başvuru usul aile anayasası hazırlamak olmaktadır. 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). Nitekim Fiba Holding ikinci kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Murat Özyeğin, işletmelerinde görev ve sorumluluk tahsislerinde özerkliğin benimsendiğini ve aile anayasalarında yazılı bir metin olmasa da sonradan katılan eşlere görev verilmediğini ifade etmiştir.

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 bereiler, 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.

1.5.3. 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 kuşağı erişildiğinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bununda nedeni bu döneme kadar gelebilmiş aile

işletmelerinin hem kendisi hem de aile büyümuştür. 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 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 çalışmaların da rasyonel davranışlar bağlamında ele alındığı görölmektedir. Kanaatimizce bu yaklaşım biçimi eksik sonuçlara neden olabilmektedir. Konuya Türkiye aćısından bakıldığında mevcut aile işletmelerinin önemli bir kısmında halen birinci kuşak egemen durumda olup ikinci kuşak yař veya diğeri özellikle bakımından baba faktörünün altında edilgen durumdadır. Bu kuşaklar iře dair tutumları arasındaki belirgin fark, baba işine gençlik yıllarından beridir sıkıca tutunmuş ve duygusal anlamda oldukça güçlü olarak bağlanmuştır. 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 yürütemeyeceğı ve sorunlarla bař edemeyeceğı 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 Karcıoğlu 2004: 25-27). Bununla birlikte önceki kuşağın genetik kodlarına işlemiz olan itaat etme ve uyumlu olma tutumu Y kuşağı üyelerinde pek görölmediğinden çatışmaların çıkması olağın bir gelişme olarak kendini göstermektedir. Aile işletmelerindeki kuşaklararası çatışmalara yol aćan görüş farklılıkları aşağıda Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4 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 ayırlamayacağını 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 şikâyetçidirler.	Eski kuşağın modası geçmiş usullerle işleri yaptığına inanırlar.
Yeni kuşağın değişimci ve hızlı sonuçlar alma peşinde olmasından şikâyetçilerdir.	Eski kuşağın değişime direncinden ve statik olmasından şikâyetçidirler.
Yeni kuşağın tecrübesizliği noktasında kaygılıdır.	Eski kuşağın gücü elinde tutmak istemesinden ve kendilerine yetki vermemelerinden şikâyetçidirler.
İşletmenin büyüme sürecinde çalışanları kontrol etmeleri gerektiği inancındadırlar.	İşletmenin modern işletme imajını güçlendirmek için müşterilerin akseptansına sahip olmaları gerektiğine inanırlar.
İşletmede etiğin önemini vurgularlar.	İşletmede etiğin 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; Fındıkçı 2005: 92)

Aile şirketlerinde kuşaklar arasındaki çatışmalar esasında işletmeyi kuran baba ile çocuk/çocukları arasında görölmektedir. Halen işin başındaki baba ile değışim 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 öngörülemeyen 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.

1.5.4. Aile İşletmelerinde Kardeşler ve Aileler Rekabeti

Eğer baba, çocuklarıyla, her birini diğerine karşı kullanarak oynamaya çalışırsa veya birine kendi yerini bırakmaya karar verdiyse onların rekabeti baba tarafından daha kötü bir duruma sokulabilir. Eğer onların anne ve eşleri de dolaylı ya da dolaysız olarak işletmenin işlerine karışırlarsa 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 tecrübeye 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 gelemeyebilir. 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).

1.6. Aile İşletmelerinde Çatışmaların Yönetilmesi

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 zaaflar 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 olmaktansa 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 çözümleyebilmek gerekmektedir.

2. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN AKTARIMI VE YAPISI

2.1. Örgüt Kültürü Kavramı ve Özellikleri

Sosyal bilimlerin fenomen konularından biri olan kültür kavramının tanımlanmasında alan yazında çok çeşitli görüşler ileri sürülmekle birlikte, bu tanımlar üzerinde de tam bir mutabakat bulunmamaktadır. Bu nedenle çalışmanın özüne uygun bazı tanımlara ve kısaca kuramsal açıklamalara yer verilecektir.

Kültür kavramı, G. Klemn tarafından 1843 yılında yazılmış olan “*İnsanlığın Genel Kültür Tarihi*” isimli kitabında “Cultur” terimi ile ele alınmıştır. Klemn, terimin karşılığını belli bir beşeri topluluğun beceri, yetenek, sanat, gelenek ve toplamda da yaşama biçimi ifade eden bir anlam olarak açıklamıştır. Edward B. Taylor ise 1871 yılında yazmış olduğu “*Primitive Culture*” adlı eserinde kültürü toplumsal katkılarla ortaya çıkan bir sonuç olarak değerlendirmiş, sosyal iletimlerle sonrakilere geçtiğini öne sürmüştü ve Klemn gibi aynı öğeleri kültüre oluşturan girdiler olarak kabul etmiştir.

Kültür toplum tarafından oluşturulmuş ve beşeri yaşamın seyri ile değişimler geçirmekte olan pek unsurun bir araya gelerek ortaya çıkardığı kavrayış, inanış, tutum, ilke, biçim, algılama vb. soyut bir olgudur. Kültür maddi ve manevi bileşimlerle ortaya çıkan ve bir toplumun yaşayış tarzıdır. Maddi kültürün öğeleri; mimari eserler, teknoloji, şehir yapıları vb. gibi öğelerdir. Manevi kültürün öğeleri ise; din, gelenek, sanat, estetik, ahlak, normlar, politik, siyasi vb. gibi öğelerden

oluşmaktadır. Maddi ve manevi öğeler bir araya gelerek ve sistemli bir oluşturarak kültürü oluştururlar (Neagu ve Nicula, 2012: 420).

Örgütsel kültürün oluşturulmasında öncelikle amaçlı sosyal grupların bir nesne, bir kavram ve bir ideal etrafında sembol ya da simge kullanabilme yeteneği yatmaktadır (Şimşek ve Fidan, 2005: 5). Bu yetenek eğitim ve liyakatin bileşkesi sayılabilecek meritokrasi ile birleştiğinde doğruları pekiştiren yanlışları protesto eden bir simge sistemi gelişebilecektir ki bu da modern toplum olmanın başlıca özelliklerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamsa simgeler, kültürü ve yapıyı oluşturan öğeleri temsil etmektedir. Aile işletmelerinin özellikle Türk tipi aile işletmelerinin başlıca zaafı da bu noktadır. Çünkü aile işletmelerinin örgüt kültürünü besleyen faktörler arasında meritokratik simgeler değil kurucunun ya da babanın dünya görüşünden oluşan simgeler etrafında bir kültür oluşturulmaktadır denilebilir.

Diğer yandan “baba”nın kendi “baba” sından getirdiği simgeler ise ticari anlamda işlevsel olsa da yeni kuşak için sürdürülebilir görülmebilir. Çünkü Türk tipi aile işletmelerinin en temel kültürel simgesi “baba” ya itaat etmeyen ya da “baba” yı düzelter, yanlışlıkları dile getiren ve itirazda bulunanlar acımasızca eleştirilebilmektedir. Bununla birlikte aile içindeki güç dengeleri bakımından çıkarları muhafaza etmeyen diğerleri de buna katıldığı zaman “aykırı (!)” olarak nitelenen üye dışlanabilmektedir. Bu yapı, aile işletmesinin örgütsel kültürü olarak simgelendiğinde de üyeler için iki seçenek bulunmaktadır; birinci tamamen itaat etmek ikincisi de kendi yolunu çizmektir. Aile işletmelerinin örgütsel kültürünü kuran, işleten ve aktaran sistem ise dildir. Aile içinde kullanılan dil ve iletişim biçimi işletme içinde de bezer şekilde kullanılmaktadır (Journet, 2009: 78; Tutar, 2013: 354).

2.2. Örgüt Kültürü Kavramı ve Özellikleri

Kültür kavramının tanımında tam bir uzlaşma olmadığı gibi, bu kavramı örgütle beraber kullanma girişinden itibaren yazar ve araştırmacılar örgüt kültürü kavramı konusunda da tam bir uzlaşmaya varamamışlar, farklı biçim ve yönleriyle değerlendirip tanımlamaya, açıklamaya ve çözümlemeye çalışmışlardır. Bu kavramla ilgili olarak 1980’li yıllarda pek çok tanım yapılmış, neleri içerip içermediği

konusunda birçok fikir ileri sürülmüş, fakat ortak bir tanıma varma güçlüğü çekilmiştir.

Örgüt kültürü kavramının en genel hali, işletmenin genel görünümünü ve tüm çalışanların tutumlarını şekillendiren, tamamlayan ritüeller ve semboller aracılığıyla aktarılabilen, öğrenilebilen/öğretilebilen, düşünce ve normların toplamıdır (Trice ve Beyer,1999). Örgüt kültürü konularında bir otorite olarak kabul edilen E. Schein (1989: 5), kavramın tanımı, içeriği ve ne olduğu konusunda açıklama yapabilmenin zorluğunu; “kültür kelimesinin birçok anlam ve ifadesi vardır. Bu kelimeyi, oldukça yaygın olarak kullanılan örgüt kelimesiyle birleştirdiğimizde, kesinlikle, kavramsal ve semantik bir kargaşanın ortaya çıkacağı muhakkaktır. Örgüt üyeleri ve meslektaşlarımla örgüt kültürü hakkında konuştuğumuzda varlığı ve etkileri açısından hemfikir olmamıza rağmen ne olduğu konusunda tamamen farklı düşüncelere sahip olduğumu görmekteyim” sözleri ile ifade etmektedir.

Örgüt kültürü kavramı yönetim literatüründe 1970’li yıllarda yerini almışsa da işletmecilik alanında yaşanan gelişmelere bağlı olarak 1980’li yıllarda dikkatleri üzerinde çekmiştir. Kavramı önemli hale getiren başlıca nedenler ise kalite, verimlilik, etkinlik, performans ve motivasyon geliştirici faktör arayışlarında yaşanan sorunlar ve şirket hastalıklarının ortaya çıkması ve bunlara çözüm üretebilecek bir içeriğinin olmasıdır (Morgan, 1998:150).

1980’li yıllarda başlayan küreselleşme olgusu ve pazarlama anlayışında üretim döneminden sosyal pazarlama yaklaşımına geçilmesi, gereksinimlerin yerini tatmin duygularının alması, tüketim tarzı ve içeriğinin değişmesi, rekabetin katılaşması ve tüketici profilinin yeni bir boyuta taşınması işletmeleri yeni nesil etkili çözümler bulmaya zorlamıştır. İşletme savaşlarında ayakta kalmanın, sürdürülebilir başarı sağlamanın, hedef pazardan pay almanın ve diğerlerine üstünlük kurmada başarıya ulaşabilmenin ve gücünü koruyabilmesinin anahtarının çalışanlardan geçtiği gerçeğinin anlaşılması ile birlikte örgüt kültürü kavramı yöneticilerin ve yönetim gurularının başlıca gündemi haline gelmiştir (Goffee ve Jones, 2002: 81-85).

Örgüt kültürü, bir organizasyonun üyelerinin çoğunluğunca kabul edilen, örgütün iş yapış biçimini gösteren, örgüt hakkında bilgi veren ve esasında örgütün bir iletişim dili olan semiyotiktir. Bu bakımdan hakim kültür veya baskın kültür olarak da ifade edilebilir. Ayrıca örgütün karşılaştığı durumlar karşısında sergileyeceği davranış ve hareket biçimidir (Schein,1989: 8-9).

Newstrom ve Keith'e (1993: 59) göre "örgüt kültürü kararlı bir yapıya sahiptir, değişim zaman içinde çok yavaş olmaktadır. Ancak kriz dönemleri ya da işletme evlilikleri sırasında yaşanan hızlı değişimler işletmelerde kültür şoku yaşanmasına neden olabilir. Bu anlamda başarılı değişim yönetimi önem kazanmaktadır." Hampden-Turner'e göre (1990); "bireyler örgüt kültürünü kendi inançlarıyla uyumlu olan fikirleri, duyguları ve bilgileri güçlendirmede kullanmaktadırlar. Örgüt kültürü çalışanların istek ve ihtiyaçlarıyla şekillenmekte, tatmin ve motivasyon kaynağı olmaktadır, bu nedenle çalışanların potansiyelini açığa çıkaran ve ödüllendiren bir rol üstlenmektedir. Örgüt kültürü çalışanlarda güven ve kesinlik duygusunu pekiştirmekte, fikir ve anlam bütünlüğü sağlamaktadır" Hampden-Turner'e göre (1990: 12).

Örgüt kültürüne aile işletmeleri tarafından bakıldığında ise durum biraz farklılık arz etmektedir. Nitekim literatürde güçlü örgüt kültürünün işletmelerin varlığını devam ettirmekte önemli güç kaynaklarından biri olduğu kabul edilmekle birlikte aile işletmelerindeki örgüt kültürü kurucunun şahsında geliştiğinden güçlü olması tek başına yeterli görülmebilir. Çünkü kurucunun şahsında gelişen örgüt kültürü güçlü olabilmekle birlikte etkili olmayabilir. Örneğin kurucunun itaat üzerine kurduğu ve üyelerce de bir zorunluluk olarak kabul edilen örgüt kültürü oldukça güçlü olabilir ancak verimli ve amaca hizmet edecek yapıda olmayabilir. Bu nedenle aile işletmeleri için ileri sürülebilecek örgüt kültürünün aile üyelerince de içselleştirilen ve direnç gösterilmeden kabul edilecek yanlarının olması gerektiği ileri sürülebilir. Bununla birlikte kültürün sibernetik bir sistem oluşundan hareketle geri bildirim aile işletmelerindeki örgüt kültürünün sürekli geri bildirimler ile yönlendirilmesinin yapılması, değişen koşullara ve kuşak farklılıklarına göre asli unsurlar etrafında gözden geçirilmesi ve uyumlaştırılması gerekmektedir (Çetin, 2004:116; Eroğlu, 2010: 5-7). Örneğin baba otoritesi etrafındaki aile işletmelerinin

örgüt kültürünün yetki devri ile ya da özerklikler ile daha küçük birimlere veya üyelere göçerilmesi uygun olabilir.

Aile işletmeleri için örgüt kültürü, yönetsel kademedен en aşağıya kadar tüm üyelerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olduğundan örgüte hastır ve o örgütün kültürü olarak ifade edilmekte olup üyelere yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda usul, duygu ve sezgi kazandırır. Bunlar ise kurallar, politikalar, prosedürler gibi resmi yapı ve kişilerarası ilişkilerde açıklık, güven, kabul etme ve süreçlere katılma gibi bir takım gayri resmi değer ve tutumlardan oluşur (Milhavd,1990).

Örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan, aşağılara doğru uzanmış, yaygın bir manyetik alan gibidir. Bilincinde olsun veya olmasın her aile işletmesi bir kültüre sahip olmakla birlikte sahip olunan bu kültür açık olmadığı gibi fiziksel varlığı da yoktur. Bu kültürün ürettiği kurullar ise ihlal edildiğinde veya itiraz dile getirildiğinde hoşnutsuzluğa ve önemli yaptırımlara neden olabilir (Davis, 1984: 85; Efil, 2013: 320).

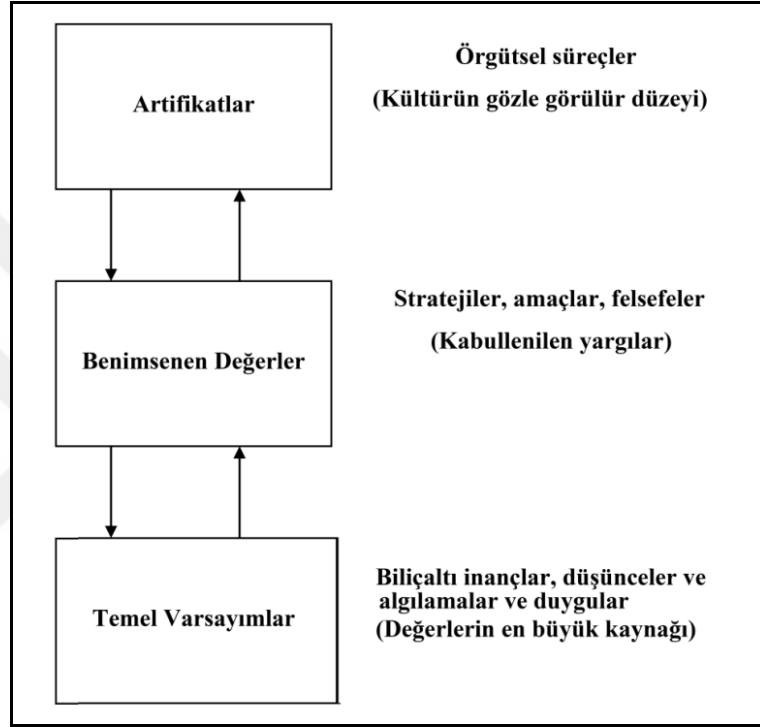
Örgütün etkinliği ile kültür arasında çok yakın bir ilişkinin var olduğunu ortaya koyan örgüt kuramcısı Denison (1996), örgütün yönetim sistemine temel teşkil eden değer, inanç ve ilkeleri ve bu ilkeleri hem güçlendiren hem de temsil eden yönetsel uygulama ve davranışları örgütsel kültür kapsamında değerlendirmektedir. Örgüt üyeleri ve yönetim sistemi için anlam taşıyan bir ilke ve uygulamaların geçmişte örgütün yaşamını sürdürmesine katkıda bulunan stratejiler olmalarından dolayı gelecekte de benzer durumlarla karşılaşıldığında bunların çözüm getireceklerine inanılmaktadır (Denison, 1996: 644).

2.3. Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü Yapısı

Kültür bir yönüyle paylaşılan tutum ve davranış kalıpları olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt üyelerinin tutum ve davranışları için de aynı görüşü ileri sürmek mümkündür. Örgüt üyelerinin örgütsel eylem ve süreçlere ilişkin tutum ve

davranışlarının örgüt kültürü tarafından yönlendirildiği genel kabul gören bir görüştür. Örgüt kültürünün açıklanmasında, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarının hangi kültürel öğeler tarafından ve hangi ölçüde etkilendiği önemlidir. Schein, örgüt kültürünü meydana getiren bileşenleri ve düzeyleri üç boyutta açıklamış olup bunlar aşağıda Şekil 5’de gösterilmiştir.

Şekil 5 Örgüt Kültürünün Bileşenleri ve Düzeyleri



Kaynak: (Schein. 1992: 16).

En dıştaki ya da en üstteki düzey olan artifaktler,⁶ bireylerin stil ve davranışı gibi kültürün gözle görülebilir yönünü ifade etmektedir. Bu düzeydeki amaç, rutin olarak gösterilen davranışların içerisinde örgütün görülebilir davranışlarını anlamaktır. Artifaktler düzeyinin hemen altında yer alan benimsenen değerlerle örgüt felsefesi ve ideolojisi yardımıyla örgüt üyelerine belirsizlikleri aşmaları konusunda yardımcı olur. En alt düzeyde yer alan temel varsayımlar örgütsel başarıya ilişkin araçsal değerlerdir. Bunlar, örgütün başarısına yönelik benimsenen değerlerle ilişkilidir. Her bir grup kültür bu üç aşamada çalışabilir. Eğer temel varsayımlar düzeyinin şifresi çözülemezse, kabul edilen değerlere ne kadar

⁶ İnsan eliyle oluşturulmuş, yapay yapı veya görünüm.

güvenildiği ya da artifaktlerin nasıl yorumlanacağı bilinemeyecektir (Schein, 1992: 16).

Aile işletmesi bağlamında ise örgüt kültürü oldukça karışık bir görünüm arz etmektedir. Kurucunun hükmeden rolü nedeni ile sadece girişimcilik döneminde değil, aynı zamanda sonraki aşamalarda da, şirket sahibinin değerleri ve motivasyonu güçlü kültür faktörleridir. Aile işletmelerindeki örgüt kültürü oldukça spesifik bir yapı arz etmektedir. Tüm aile üyelerince kabul gören aile örgüt kültürünün en temel özelliği kurucu tarafından oluşturulmuş olup zaman içinde gelişir ve pekişir. Aile işletmelerinde örgüt kültürü denildiğinde ise karmaşık bir görünüm ortaya çıkmaktadır. Aile şirketlerindeki kültürel yapı kurucunun değerlerine, amaçlarına, içinde yaşadığı toplumun dinamiklerine göre kabuklanır ve şekillenir. Bu durum işletmenin kuruluşu aşamasında başlar ve kurucunun işletmedeki görevi süresince devam eder. Sonraki kuşaklar da buna riayet ettiklerinden ailenin kendine özgü bir kültürel yapısı oluşur ve değişimi de oldukça zordur. Kurucunun ürettiği aile işletmesi örgüt kültürü eşsizdir ve pek çok zaman işletmenin en önemli avantajlarından biridir (Denison, Lief ve Ward, 2004: 63-65).

Aile işletmelerinin temel figürü olan kurucunun etrafında şekillenen karar alma mekanizmaları ve alınan karar üzerinde diğer aile üyeleri müdahil olmaktan ziyade uygulayıcı bir rol üstlenmişlerdir. Bu nedenler şirketi kuran kişinin örgütü kurma aşamasında kendi değer, inanç ve normlarıyla uyum seçme eğilimi vardır (Mengü, 2003: 15-17). Aşağıda Şekil 6'da aile işletmelerinde örgüt kültürünün yapısı gösterilmiştir.

Şekil 6 Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Yapısı



Kaynak: (Çetin, vd. 2010: 39).

Örgüt kültürü ile üretilen değerler üyelerin davranışlarına yön verdiği gibi, örgütsel standartları geliştiren ve örgütün başarısını tanılayan, bu sayede de çalışanlar ve tüm örgütü değerlendirmede kullanılan inanç ve kavramlardır. Bundan dolayı değerler olanı değil, olması gerekeni temsil etmektedir. Saygınlık, başarı güdüsü, doğruluk, şeffaflık, kararlılık, kalite anlayışı vb. örgüt değerlerine örnek gösterilebilir. Örgüt ne kadar çok işlevsel değere sahip ise çalışan bağlılığı ve niteliği o kadar yüksek olur ve aynı zamanda hem maddi hem de manevi değeri artar (Bakan, vd., 2004: 37).

Aile işletmeleri ile ilgili çalışmalar yapan Denison vd. (2004: 61), bu işletmelerin köklü bir geçmişe dayandığını, uzun bir sürece yayılmış örgüt kültürlerinin bulunduğunu ifade etmekle birlikte başarılarının sırrının da buna bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Hofstede'in (1980: 123) ise aile işletmelerindeki örgüt kültürünün diğerlerine göre çok daha güçlü olduğunu ve işletmede çalışanlarca istekle ve içselleştirilerek kabul gördüğünü ifade etmektedir (Hofstede, 1980: 123)

Alan yazında çalışma yapan pek çok yazar ve araştırmacıya göre aile işletmelerinin sahip oldukları güçlü örgüt kültürü onların aslında gizil gücü olmasına

rağmen bunun tam olarak farkında değildirler. Yani ellerindeki gücü aktive etme konusunda yeterince başarılı olamamaktadırlar. Rekabetçi başarı ve sürdürülebilir işletme başarısı için güçlü örgüt kültürünün varlığı, işletmenin yaşamı sürecinde yöneticiye bir kılavuz niteliğindedir. Örneğin “babam olsa ne yapardı? Sorusunu sorabilmek bunun bir kanıtıdır ve genellikle işe yarayan çözümler üretilebilmesinde yardımcı olmaktadır (Reyhanoğlu ve Yıldırım, 2016: 576; Sharma, vd., 2003: 669; Morris, vd., 1996: 70).

Aile işletmelerinde kültür profesyonel yönetim tekniği, dış telkin veya baskı, öğretilmiş bir kuram gibi suni sayılabilecek yöntemlerle değil bizzat ailenin içinden gelen bir aktarımla yerleşir. Hatta üye bu kültürle birlikte yetişir ve ondan ayrılması oldukça zor olur. Aile örgüt kültürü “yemek masasında” öğrenilmekte ve benliğe işlemektedir. Bu bakış açısı eleştirilmeye açıktır. Çünkü tutuculuk gibi kavramı ortaya çıkarabilmekte ve aile işletmesi hastalığına yol açma ihtimalinden söz edilebilmektedir. Bu nedenle aile işletmesi örgüt kültürünün, bir ilkeler, yaklaşım tarzı ve değerler toplamı olarak kabul etmek gerekmektedir. Aile işletmelerinin örgüt kültürünün özelliklerinden biri de ailenin kendine has değer yargıları, inanışları ve bağlarından beslenmesi nedeni ile ailenin doğal olarak da işletmenin bütünlüğünün korunmasında birleştirici etki ve kimlik meydana getirmektedir (Kimberly ve Bouchikhi, 1995:12-17; Fındıkçı 2005:18).

Aile işletmelerinin kimlik kazanmasında aile işletmesi örgüt kültürü etkili bir rol oynamakta olup bu da üyelerin kültürel değerlerinden gelmektedir. Her aile üyesi zamanla paylaştıkları değerlerle işletmenin kimlik inşasına katkıda bulunur. Ailenin ortak müşterekleri, girişimcilik anlayışı ve yenilikçi bakış açısı, inançları, vizyonları, hedefleri, genel politika ve stratejilerine kaynaklık etmektedir. Ailenin işletmeyi etkilediği gibi işletme de aileyi etkilemektedir. Aile değerlerinin işletmeye bir kültür olarak yansması ile işletmede kurumsal değerler oluşarak işletmenin insan kaynakları politikaları, müşteri ilişkileri, sosyal sorumluluk anlayışları, yönetim felsefeleri ve örgüt kültürleri ailenin değerleriyle entegre olur (Reyhanoğlu ve Yıldırım, 2016: 576). Bu şekilde işletme rekabetçi bir avantaj sağlamaktadır. Zira sıkı bir aile bağı, birbirine derinden bağlı, birbirine güvenen ve etkin bir çalışma ortamı oluşur.

Aile işletmesi örgüt kültürünün diğer bir özelliği de ailenin kendi kültürü işletmeye tam entegre olduğundan dolayı profesyonel işe anlayışı ve usullerinin üzerindedir. Bu neden işletmede dışarıdan profesyonellerin istihdamı halinde dahi ailenin örgüt kültür baskın kültür olarak kendini gösterir (Kırım, 2001: 3-4). Söz konusu baskın kültür ise iş yapış süreci boyunca ritler,⁷ inanışlar, tutum ve davranışlardan oluşan iletişim setleri ile diğerlerine kabul ettirilir. Örneğin yaşanan herhangi bir durum karşında öncelikle ailenin örgüt kültürü bir değerlendirme aracı olarak kullanılır ve hareket tarzı buna göre sergilenir. Diğer bir örnek ise işletmede yaşayan ve merhum babanı resmi başköşede bir yerlerde durur, bu şekilde diğerlerine bir mesaj verilir ve babanın ortay koyduğu kültür benimsetilir (Ateş, 2005: 63). Böylece aile işletmelerinin örgüt kültürü, kültürel miras şeklinde ile nesilden nesile aktarılır.

Aile işletmelerinin örgüt kültürü, yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda genel bir değerlendirme ile ele alındığında pek çok alt sistemin bir araya gelmesi ile oluşan karmaşık bir görünüm arz ettiği ifade etmek mümkündür (Chua, vd., 1999: 2). Ayrıca işletmenin faaliyet gösterdiği iş kolu, kurumsallaşma düzeyi, geçmişi, içinde bulunduğu toplum, kurucuların dünya görüşü vb. gibi pek çok faktörden etkilenmekte ve şekillenmektedir. Özetle her aile işletmesi ayrı bir örgüt kültürüne sahip örgütlerdir.

2.3.1. Patrimonyalizm

Max Weber tarafından siyaset bilimine kazandırılmış ve ortaya atılmış olan Patrimonyalizm kavramı “gelenekselcilik” ya da “geleneğe bağlılık” olarak ele alınmakla birlikte esasında daha derin ve kapsamlı bir kavramı karşılamaktadır. Kısaca otoritenin statüsünün geleneksel hale getirilerek buna biata dayalı bir kültürün geliştirilmesi ve bu duruma uyum sağlamanın da bir alışkanlık haline getirilmesi şeklinde açıklanabilmektedir. Weber’e göre Patrimonyalizm bir toplumda öteden beridir kontrolü elde tutan siyasal otoritenin yasallığı, idare edilenlerin çok eskiden beri devam edegelen kurallara ve siyasal güçlere bir tür kutsallık ve dokunulmazlık atfetmeleri sonucu ortaya çıkar. Söz konusu otorite toplumca tabulaştırılmış ve bu

⁷ Kutsal ayin ve dinsel tören şekli

tabuya da itaate “iman” edilmiş bir gelenek ortaya çıkar ki bu da Patrimonyalizmin özünü oluşturur. Weber “Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu (1904-1905)” adlı eserinde din, ekonomik kapitalizm ve Batı Avrupa modern uygarlığının doğuşu arasında yakın bir ilişki olduğunu ifade etmektedir.

Ancak kanaatimizce Weber’in temel teması kültür bağlamında olduğu kadar ağırlıklı olarak toplum, toplumun değerleri ve ekonomik etkinlikler ile bunların toplumdaki yansıması olup “homo-ekonomikus”un “sosyo-ekonomikus” versiyonudur şeklinde bir iddia ileri sürülebilir. Diğer yandan her ne kadar Weber Batı toplumu için bir analizde bulunsa da doğru toplumlar için de geçerli olabilecek bir tespitte bulunmuştur.

Weber, Modern Almanya yaşamında görülen tuhaf bir olguya dikkat çekmekte olup çalışmasında sayısal oranları göz önüne alarak yaptığı tespit, Protestanlar arasında Katoliklere göre daha fazla işadami, sermaye sahibi ve uzman şirket yöneticisi olduğunu ortaya koymuş, Katoliklerin maneviyatına, Protestanlarınsa materyalizme daha eğilimli olduğunu ileri süren dönemin hakim sınıfının yargısı bu tahmininde yanılmıştır.

Protestanlığın, işi kutsallaştırarak insan selametinin her şeyden önce düzenlenmiş, ticarileşmiş ve rasyonel bir yaşam sürmekten ibaret olduğunu örgütleyip sırf “sofu-sufi” idealinden insanı döndürmesi ve onu dünyaya bağlamasının aksine; İslam’da, kader-fonksiyonel akıl dengesi uygulamada kadercilik lehine kırılmıştır. Bu durumda, İslam süfliliği, Weber’e göre, Hristiyan püritanizminin⁸ karşıt kutbudur. Ancak “sufi” geleneğinin kaderciliğinin terk edildiği dönemler itibarıyla da diğer toplumlardaki gibi İslam toplumunda da kapitalist eğilimlerin dini öğretisi ile “beslenmeye çalışıldığı” olgusunun da bir gerçek olarak ortada olduğu görülmektedir.

Patrimonyal yönetimlerde, meşruiyeti iktidar, iktidarı kişiler, kişileri de “kutsal” dönüştürülmüş “yüceltmeler” temsil etmektedir. İktidar otoritesini sadece

⁸ 1560’larda dinî bir reform hareketi olarak ortaya çıkan kendi dışındaki din ve dünya görüşlerine müsamaha göstermeyen anlayış biçimi olup temsilcisi Hristiyan Püritan cemaatidir (Öğretir, 2016: 118).

ülke düzeyine dağılmış kendi yandaşı özerk bir sermaye sınıfı yoluyla değil, gelecekleri kendine bağlı hale getirilmiş bir patrimonyal bürokrat sınıf ve yine gelecek beklentisi iktidara ciro edilmiş toplumun her tabakasından kesimler aracılığıyla sağlamakta ve sürdürmektedir. Patrimonyal bürokratların ise en önemli özellikleri meşruiyetlerinin liyakatlerinden değil iktidara olan sadakat ve biatlerinden geliyor olmasıdır.

Gelenekselciliğin “kutsal” a dönüştürüldüğü patrimonyal otorite ve iktidarın en basit biçiminde, gerontokrasi⁹ (yaşlıların idaresi) ve patrimonyalizm (grup içinde en yaşlının idaresi) sistemlerinde rastlanır. Ancak her iki sistemde de lider otoriteyi bütün grup üyelerinin çıkarını göz önünde tutarak kullanmak zorundadır. Çünkü bu kurumlaşma biçimlerinde otoriteyi ellerinde tutanlar herhangi bir çağdaş, birlikteliğe gönüllü hizmet edici, gelişime-değişime yol açıcı, toplam refaha hizmet edici, etkileşimci ve herkesi kucaklayıcı sürdürülebilir yönetim araçlarına tam olarak sahip değildirler. Patrimonyal otorite ortak faaliyetler, karşılıklılık, sembiyotik ilişkiler ve diğerlerine göre konum (dost-düşman) olarak göre varlığını sürdürdüğünden liderin işlevi, eşgüdüm sağlamak ve kendisini izleyenleri demagojik tatminler ile sevk etmek ve yönlendirmek üzerine kuruludur. Bundan dolayı liderin istek, emirler ve dünya görüşüne uyulması, bir ölçüde grup üyelerinin toplumsal görevi olarak görülebilmektedir.

Patrimonyal yönetici, bağımsız nitelikteki sosyal ve ekonomik güçlerden veya güç merkezlerinden hoşlanmamakla birlikte kendisi için yakıştırdığı “şef”, “bilge lider”, “yetkin” vb. gibi sıfatları tehdit eden “diğer” lerini ya pasifize etmekte ya da ortadan kaldırmak istemektedir. Bundan dolayı da hüküm sürdüğü esnada yürütme, yargı ve yasama gibi erklerin kendi elinde birleştirmek istemektedir. “Tebaa” olarak gördüğü kendisini destekleyenler ile kendi bürokrasi sınıfına hem parasal ve hem de gelecekteki bir menfaat ile etrafında toplamaktadır. Yönetim süreçleri ise hukuktan uzak oldukça keyfi ve kişiselleşmiş olarak yürütülmekte, bu süreçlere karşı çıkış

⁹ Gerontokratik yönetimde, insan hayatının zaman itibarıyla kronolojik ilerlemesine göre belirlenen bir yönetim anlayışı vardır. Gerontokrasi, topluluk üyelerinden en yaşlının egemenliğinde olan politik sisteme verilen addır. Gerontokrasiyi teorik olarak inceleyen Weber olmuştur. Weber’in Ekonomi ve Toplum eserinde kavramsallaştırdığı gerontokrasi (gerontokratie), geleneksel egemenliğin biçimlerinden (patriyarkalizm, patrimonyalizm, feodalizm vb.) birini temsil eder (Weber, 1919: 55’den akt. Karaarslan, 2018: 343).

mekanizmalarının önü kapatılmakta ve yapıya itirazlar da cezalandırılmaktadır (Weber, 1978: 2'den akt. Yıldırım, 2012: 3; Demir ve Acar, 1997: 181-182; Bozkurt ve Ergun, 1998: 202; Heper, 1977: 35).

Ortaçağ özelinde değerlendirilmiş olmakla birlikte günümüzde de “neo-patrimonyalizm” olarak karşılığının olduğu görülen duruma atfen Weber’e göre liderin mal varlığının artması, topraklarının artması, egemenlik alanının genişlemesi ve lideri izleyenlerin karşılıklılık ilkesine göre izleyenlerinin artma ile birlikte, önce mikro topluluk üyelerinden yönetim konularında karar verme durumu belirir; daha sonra bölgesel ve merkezi idareye doğru bir genişleme görülür ve zaman içerisinde de patrimonyal devlet doğarak, liderden bağımsız bir yapı oluşur. Artık toplumun kendisi “patrimonyal” leşir ve gelen her lider bu olgu ve yapı üzerinden varlığını devam ettirir.

İslam kentlerinde mozaik yapının ve İslam’ın savaşı özelliklerinin, sanayiciler ve tacirlerden oluşan yaratıcı bir burjuva sınıfının gelişmesini engellediğini ve Osmanlı’da kapitalizmin gelişmeyeceğini/gelişmeyeceğini iddia eden Weber bunun dayanaklarını şu şekilde sıralamaktadır (Heper, 1977: 36-38; Reyhan, 2008: 40-43; Aldemir, vd., 2003: 12-13; Akbulut, 2005: 67-71);

1. Ekonomik ilişkilerin geleneklere sıkı sıkıya bağlı olduğu, para kullanımının esas itibarıyla tüketime dönük olduğu ve hükümdarın ilahiyatçıların aynı olarak karşılandığı geleneksel ekonomik ilişkiler.

2. Mülkiyetin ve her ekonomik birimin üretim kapasitesinin öncelikli olarak hükümdarın ihtiyaçlarına göre düzenlediği, düşük seviyede bir ekonomik üretim.

3. Tekelci arzunun tatmin edilmesine yönelik bir merci, kar getirici girişimlere duyulan güven ve tımar ya da vergilendirmeyi kapsayan ekonomik tahsisat, hükümdara ve onun yönetim kadrosuna önemli bir kazanç kapısı sağlamaktaydı ki bu durum üç aşağı, beş yukarı siyasal kapitalizme benzemekteydi.

4. Doğrudan vergilendirilen kaynaklara getirilen yükümlülüklerin keyfi olarak belirlendiği ekonomik düzen ki bu yükümlülükler geleneğe bağlıdır ve hükümdar tarafından kolayca değiştirilebilir.

5. Ekonomik akılcılığın eksik oluşu; ekonomik faaliyetin akılcılaştırılmasına dair iki temel, yükümlülüklerin hesaplanabilirliği ve özel girişim özgürlüğünün yokluğu.

6. Akılcı ekonomik faaliyetin kısıtlanması, maliye politikası ve idari uygulamaları genel karakteri akılcı bir ekonomik faaliyetin gelişimini sınırlama eğilimindedir.

7. Ekonomik düzenleme, ekonomik faaliyetin faydacı, refahı ya da mutlak değerleri gözetici tarzda düzenlenmesi eğilimi, formel akılcılığı parçalamış ve böylece gelişen bu tür bir kapitalizm, ticaret iltizam, devlet için iâşe tedariki ile plantasyonlar ve sömürgeciliğin kapsamındaki diğer gelişimlerle sınırlı kalmıştır.

İdari örgütlerin belli kurallar ile çerçevelenmesi anlamında kurumlaşmaması, patrimonial bürokrasinin gerek otorite gerekse liyakat boyutları bakımından önemli sonuçlar doğurur. Patrimonial bürokraside kurallardan çok, geleneksel olarak belli bir mevki işgal edegelen yahut böyle biri tarafından seçilmiş kişiye itaat etmek gerekir. Bu kişinin emirlerinin yasallığı, iki kaynaktan doğar. Bir kere, gelenekler önemli rol oynar. Geleneksel normlar, hem söz konusu kişinin emirlerine yasallık kazandırır hem de büyük ölçüde emirlerin içeriğini belirler ve sınırlar. Böylece emirler, geleneksel normlara uygun olduğu ve daima bu emirleri vermiş olan kişiler tarafından verildiği zaman yasallık kazanır. Aynı zamanda, patrimonial üstlere bir bakıma sınırsız bir takdir yetkisi de tanınmıştır. Bu takdir yetkisinin, hukuki-rasyonel otorite tipinde olduğu gibi, açık seçik ilkelere ve kurallara uyularak kullanılması zorunlu değildir. Patrimonial üst, ancak ahlak, sağduyu ve eşitlik gibi çok genel normlara uymak zorundadır (Weber, 1978: 2'den akt. Yıldırım, 2012: 3; Demir ve Acar, 1997: 181-182; Bozkurt ve Ergun, 1998: 202; Heper, 1977: 35). Diğer bir deyişle, patrimonial üstün otoritesinin sınırları hayli belirsizdir.

Batı'da, ortaçağ toplumunu diğerlerinden ayırt eden patrimonial ve feodal ilkelerden ve Osmanlı'daki tutumlardan beslenerek gelen birikim ile halen varlığı ağır basan "Türk Patrimonializm" i gelişmiş ve yerleşmiştir denilebilir. Nitekim Şerif Mardin (1990)'e göre, her ne kadar Osmanlı toplumsal yapısını tek bir modelle

kavramlaştırmak imkansız ise de, İmparatorluğun toplumsal özelliklerini en iyi anlatacak şema “patrimonyal-bürokrasi” adı verilen topluluk türüdür. Osmanlı’nın kuruluşundan az sonra Batı’daki feodalizmin aksine “patrimonyal ilkeler” ağır basmaktadır. Bu sistemde, patrimonyal hizmetin başındaki seçkinler, meşru iktidar yapısının dışında görünen herhangi bir iktidar kaynağını dikkatle denetimleri altında tutmaya aşırı bir özen göstermişlerdir (Reyhan, 2008: 41-43).

Aile işletmeleri bakımından ele alındığında kurucu için işletme, asli varlığı olmakla birlikte ve tüm enerjisini uğrunda harcayacağı en önemli değerlerinden biridir. Bu nedenle işletmeye karşı geliştirdiği duygusal bağ baskın durumdadır. Varislerin yetişmesinden sonra bile bu bağ baskın bir şekilde devam ettiğinden egemenlik ve otoritesini paylaşmak istemez. Kararlar almaya, diğerlerinin kendisine itaat etmeye ve sorgulama yapılmamasına öne verir. Bu olgular kurucu için otoritenin kaynağı olarak görüldüğünden aile işletmeleri ki özellikle Türk tipi aile işletmeleri zaten doğal bir patrimonyal görünümündedir. Yenilik ve değişim ise patrimonyal kültürün düşmanı olarak kabul edilmekte, ancak yeniliğe ve değişime karşı konulamayacağından dolayı aile işletmeleri “diğer” lerine göre konumlandırılarak beklentileri ötelenir. Örneğin rakipler, piyasa koşulları vb. gibi faktörler birer “dış güç” veya “kendilerini yok etmek peşinde olan düşman” olarak lanse edilir. Bu şekilde öncelikler ve tehdit algıları oluşturularak aile üyelerinin var olanla idare “idare etmesi” beklenir, muhtemel yol kazaları da “kader” olarak değerlendirilir. Kurumsal bir duruş yerine geleneksel, kaderci ve nasip-kımet argümanları ile aile üyeleri iknaya çalışılır.

Çatışmalar ise tam da burada ortaya çıkmaktadır. Çünkü Y kuşağı için körü körüne kadercilik ve olanla yetinme gibi kavramlar geçmişe sığınmak ve geleceğe hazır olamamak anlamlarına geldiğinden itiraz etmelerine yol açmaktadır. Bir hatta iki önceki kuşak ise bu kavramlar etrafında gayet uyumlu bir şekilde birleşebilirken Y kuşağı üyeleri için birer çatışma nedeni olduğundan otorite ile derin bir ayrılık yaşanmasına neden olabilmektedir. Bundan dolayı Türk aile işletmelerinin önemli bir kısmı ikinci ve üçüncü kuşağa geçememektedir denilebilir.

Diğer yandan aile ile aile işletmesinin ayrı ayrı kişilikler halinde görülmemesi iletişim kalıplarını oldukça dar bir hale getirmektedir. Otorite durumunda olan

kurucu veya babanın dünya görüşün yetmezlik seviyesine geldiğinde ve de henüz tecrübe bakımından tam olgunlaşmamış sonraki kuşağın da ayakları yere basmayan talep ve beklentileri de bunlara eklendiğinde aile işletmesi için bir arada kalmak oldukça zor bir hal alabilmektedir. Bu durumda da aile işletmesi ile aile sistemleri arasında bir ayrışma yaşanmaya başlar. Aile ve işletme sistemleri arasında aşağıda Tablo 5’de gösterilen farklılıklar vardır.

Tablo 5 Aile ve İşletme Sistemleri Arasında Aşağıdaki Farklar

Aile Sistemi	İşletme Sistemi
Çocuk yetiştirme	Kâr elde etme
Gözeten insanların varlığı	Üreten insanların varlığı
Koşulsuz kabullenme	Performans beklentisi
Geniş otorite	Rollere bağlı otorite
Duygusal bağlar	Gerçekçi bağlar
Sonsuza dek sürececek kan bağı	Geçici ilişkiler
Biçimsel olmayan ilişkiler	Biçimsel ilişkiler
Geniş zaman çerçevesi	Sınırlı zaman çerçevesi

Kaynak: Whiteside ve Brown,1991: 383; Şanal, 2011: 15-16’dan derlenmiştir.

Bu iki sistemin birbirine karıştırılması farklı sonuçlar ortaya çıkarır. Bazen bir sisteme ait bir unsurun diğer sistemde kullanılması yararlı olabilir. Örnek olarak, iş görenlerini gözeten, biçimsel olmayan ilişkileri artıran ve uzun dönemli bir zaman çerçevesi çizen bir işletme etkili bir iş ortamı yaratabilir. Öte yandan bir aile işletmesinde yoğun şekilde baba erkil otorite etrafında gelişen, aileye bağlılığın ve biçimsel olmayan ilişkiler iş ortamının hem üyeler hem de diğer çalışanlar için sıkıcı ve katı hale getirebilecektir (Kırım, 2001: 14; Yıldız, 2006: 28). Kırım, (2001: 14) ve Yıldız (2006: 28)’a göre aile ve işletme sisteminin bir arada olması üç tür rol çatışmasına yol açmakta olup bunları şu şekilde açıklamak mümkündür.

- Zamana bağlı rol çatışması: Bireyler hem ailedeki hem de işletmedeki rollerini yerine getirmek için çok fazla zamana gereksinim duyarlar. Kısıtlı zaman ise her iki ortamda da yerine getirilmesi gereken rollerin aksamasına ve sonuçta çatışmalara yol açmaktadır.

- Sağlığa bağlı rol çatışması: Aile bireylerinin ikili sistemden herhangi birisindeki rolünü yerine getirirken karşılaştığı sağlıkla ilgili bir sorun (hastalık, uykusuzluk, stres vb.) diğer sistemde yerine getirmesi gereken rollerde bir aksamaya, dolayısıyla da bir rol çatışmasına yol açacaktır.

- Davranışa bağlı rol çatışması: Bireylerin bir sisteme (aile rolü, vb.) ilişkin olarak kendisinden beklenen davranışlar diğer sistemde gerekli olan davranışlardan (patron rolü, vb.) farklıdır. Bu iki rolün ayırımının yapılmaması veya gereklerinin yerine getirilmemesi rol çatışmalarına neden olacaktır

Aile üyelerinin her birinin işletme üzerinde sahip olabileceği potansiyel etki büyük çaplıdır. İşletme aktif bir görevi olsun ya da olmasın, aile üyeleri işletme kararlarını, işletme de aile kararlarını etkiler. Çoğu araştırmacının kullandığı sistem yaklaşımı aile ve işletmeyi, her biri sınırlara, davranış kurallarına ve rollere sahip ayrı sistemler olarak ele alır. Her bir sistem içerisinde roller, iletiler ve davranış beklentileri çatışma durumunda olduğundan, aile işletmelerinde çatışmalar kaçınılmazdır (Pazarcık, 2004: 35).

Değerler de aile işletmelerinde çoğunlukla farklılık gösterir. Tipik bir aile işletmesi eşitliğe ve duygulara çok değer verirken aile işletmeleri dışındaki işletmeler adalet ve mantığı ön plana çıkarır. Bundan öte aile işletmeleri diğer işletmelerden daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Söz gelişi sorunlara çözüm arama aşamasında aile sorunları işletme sorunlarına göre daha önceliklidir (Karpuzoğlu, 2004: 21). Aile-işletme ilişkisi, ailenin işlerin yürütülmesiyle ilişkili olarak getirdiği kısıtlar ile işletmenin yaşamının devam ettirebilmesi için gösterilmesi gereken çabalar arasında şekillenir. Aile üyesi olsun ya da olmasın, ailenin koyduğu kısıtlar çerçevesinde hareket eden yöneticiler, işletme için yapılması gerekenleri yerine getirebileceklerdir.

Bununla birlikte ailenin koyduğu kısıtlar ile işletme gereksinimleri arasında çatışma yaratacağı düşünülen konularda aile-işletme ilişkisi müzakere ve karar alma sürecine dahil edilmelidir. Yaşanması muhtemel çatışmalar üç farklı sonuç ortaya çıkarabilir, bunlar (Saral, 2014: 8-9).

- Kısıtlar, işletme gereksinimlerinin yerine getirilebilmesi için tekrar gözden geçirilir.
- Kısıtlara uygun hareket etmek için işletme gereksinimleri göz ardı edilir.
- Kısıtların ortadan kaldırılması için aile-işletme ilişkileri yeni bir düzene sokulur.

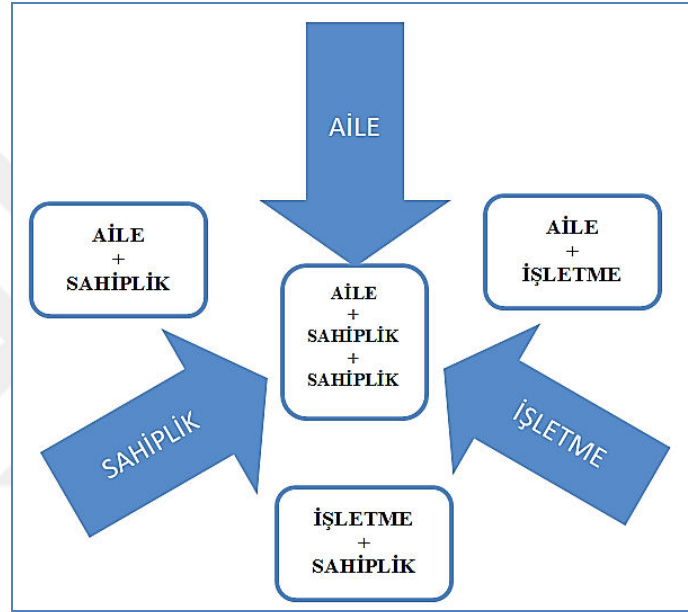
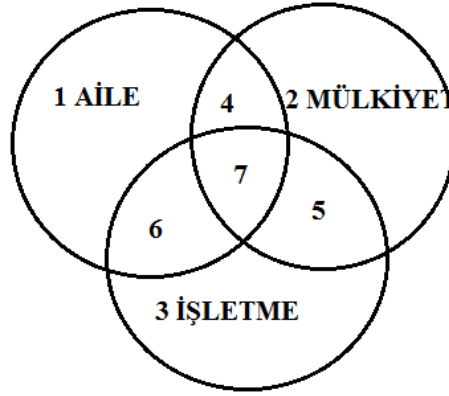
Hem işletme hem de aile sistemini kapsadıklarından aile işletmesi olgusunu anlayabilmek için üç daireden oluşan bir modelden yararlanılır. J. Davis ve R. Taguiri tarafından geliştirilen bu model, bir birey ile işletme arasındaki bağlantıyı göstermektedir. Aşağıda Şekil 7’de yer alan bu üç daire (aile, işletme ve sahiplik), aile işletmelerinde yer alan bireylerin, farklı sistemlerin kesişimi ile farklı rollere sahip gruplara dâhil olabileceğini göstermektedir. Bunlar, her biri farklı bakış açılarına sahip, birbirinin içine girmiş ya da birbiriyle örtüşen gruplar olup her biri farklı çıkarlar, gereksinimler ve faaliyet biçimleri içerir (Reyhanoğlu ve Yıldırım, 2016: 580; Baykal, 2002: 134);

Aile sistemi. Bu sistemin üyeleri ailenin kendisi, çocuklar ve eşler olup duygusal bir temele dayalıdır. Güvenlik ve gözetme, yaşamdan zevk alma ön plandadır. Üyelerine karşı içe dönük bir odaklanma vardır.

İşletme sistemi: Üyeleri iş görenler, yöneticiler ve müşterilerdir. Görev ağırlıklı olup üyelerinden verim bekler. Üyelerine karşı dışa dönük bir odaklanma söz konusudur.

Sahiplik sistemi: Aile ve aile dışı tüm işletme sahiplerini kapsar. Bunlar planlar ve politika üretir. Üst düzey yöneticileri işe alır. İşletmenin yaşamını sürdürmeye yönelik planlar oluşturur ve yürütür.

Şekil 7 Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli



Kaynak: (Gersick vd., 1997: 6).

Yukarıdaki Şekil 7’de görüldüğü gibi daireler belirli yerlerde iç içe geçmiş ve hepsi de diğer bir daireyle kesişmektedir. Bu durumda yedi farklı alan ortaya çıkmaktadır. Bu alanların her birini özellikleri açısından şu şekilde açıklamak mümkündür (Gersick vd.,1997: 6);

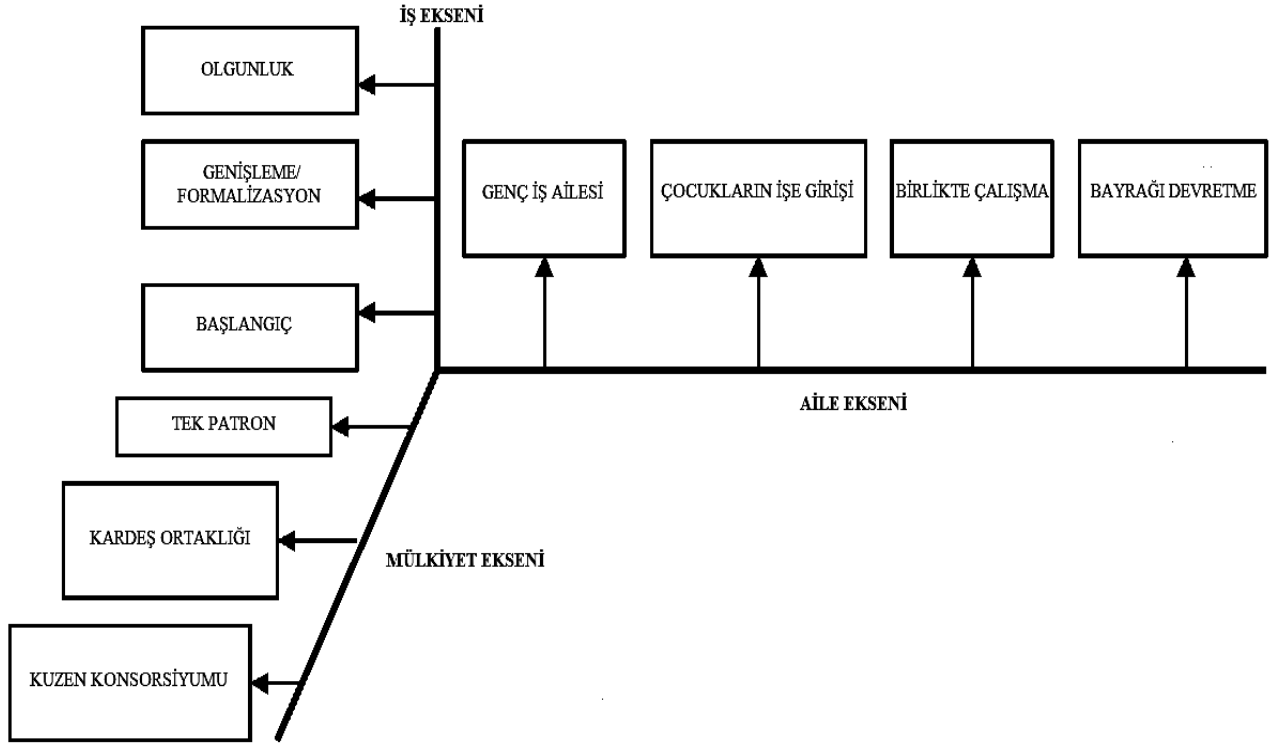
1. İşletme çalışmakla birlikte hisse sahibi olmayan aile üyesi,
2. İşletmede çalışmakla birlikte aile üyesi değil ancak hissedar,
3. Hissedar ve aile üyesi değil ancak işletmede çalışmakta,
4. Hissedar ve aile üyesi ancak işletmede çalışmamakta,

5. Aile üyesi değil, işletmede çalışmakta ve hissedar,
6. Hissedar ve aile üyesi değil ancak işletmede çalışıyor,
7. Hissedar, aile üyesi ve işletmede çalışıyor.

Her hangi bir grubun üyesi diğerlerinin üyesi de olabilir. Sözü edilen üç sistemden hangisinin önceliğe sahip olduğunun açık olmadığı durumlarda ise sorunlar ortaya çıkar. Bunun nedeni gruplardan her birinin işletme üzerinde farklı bir perspektife sahip olmasıdır. Ancak birden fazla gruba dahil olan kişilerin olaylara hangi perspektiften baktığı zaman zaman netliğini kaybetmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin dinamiğinin anlaşılması bu grupların üyelerinin kim olduklarının aşırtık kazanmasıyla başlar. Ailede uygulanan kuralların iş yaşamında da uygulanmaya çalışılması tüm akrabaların işe alınmasına, yaptıkları iş ne olursa olsun aynı ücretin verilmesine ve performansları konusundaki problemlerin küçümsenmesi gibi bir soruna yol açabilir (Kırım, 2001: 15).

Zaman içinde Üç Daire Modeline gelişim boyutu eklenmiştir. Bu şekilde, aile işletmelerinin gelişimini ve yapısal oluşumunu ortaya koyabilmek üzere Üç Boyutlu Gelişim Modeli ortaya çıkmıştır. Aşağıda Şekil 8’de görüldüğü gibi, aile işletmelerinin gelişim evrelerini alt sistemler olan mülkiyet, iş ve aile eksenini bakımından sınıflandırılan bu modelde her bir evrimin özellikleri gösterilmiştir (Yolaç ve Doğan, 2011: 89-90).

Şekil 8 Üç Boyutlu Evrim Modeli



Kaynak: (Gersick v.d., 1997:17-18).

- Mülkiyetin Evrimi: Kuruluş sürecinin başlangıcı olup bu aşamada tek patronlu ya da kardeşler/kuzenler ortaklığı söz konusu olabilmektedir. Zaman içerisinde aile büyüdükçe ve yani nesiller yetiştikçe mülkiyetin üyelere dağılımı söz olabilmektedir. Ailenin büyümesi ile birlikte mülkiyet ve gelir paylaşımı arasındaki dengenin sağlanması güçleşmektedir.

- Ailenin Evrimi: Kuruculardan sonraki nesil ile birlikte ailenin yapısında bir değişim yaşanmaktadır. Varis adayları ortaya çıkmakta, adaylar arasında çekişmeler yaşanabilmekte ve yönetim işlevleri yeni nesil ile paylaşılmakta yada paylaşım sorunları görülmektedir.

- İşletmenin Evrimi: Ayakta kalmayı başarabilen aile işletmelerinde işler kurulduğu zamanlardan farklı olarak çeşitlenip karmaşık bir hale gelebilmektedir. İşletmenin sermaye miktarı, büyüklüğü, finansal durumu, piyasa koşulları, iş kolu vb. bakımından bir değişim ve dönüşüm yaşanabilir. Örneğin pamuk alım satımı yapan

bir aile işletmesinin tekstil işine girmesi gibi. Bu aşama işletme küçük ve özel formdan çıkarak yaygın ve entegre hale gelebilir.

Ancak gerçekleştirilen ampirik bir çalışma, aile ve işletme sistemlerinin birlikteliğinin ileri sürüldüğü kadar çok sorunlara yol açmadığını göstermiştir. İkili yapı sanılanın aksine sorundan daha çok yarar getirmektedir. Aile bireyleri ikili yapıdan kaynaklanan sorunları bir şekilde çözmekte, etkisini azaltmakta veya görmezden gelmektedir. Aile işletmelerinde aile ve işletme arasındaki ilişki, işletmenin faaliyette bulunduğu süreye bağlı olarak değişimden geçebilmektedir (Sadri, 2013: 9). İşletmenin kurulmasıyla başlayan ve ailede bulunan şirket paylarının elden çıkarılmasıyla sona eren ilişkinin ayrıntıları Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6 Aile-Aile İşletmesi İlişkisi

Aşama	İlişkiyi Başlatan	Güç Dağılımı	Temel Öncelik
I. Aile Öncesi	İşletmenin kuruluşu	Güç bir bireyde toplanır	Hayatta kalma, işletmenin devamı
II. Aile Dönemi	Kurucunun ailesinin ve/veya akrabalarının yönetime gelmesi	Aile ilişkilerine bağlı olarak gücün farklı bireyler arasında dağılımı	Kaynakların ele geçirilmesi
III. Uyum Dönemi	Aile dışında bireylere hisse satışı	Yönetim pozisyonuna ve pay sahipliğine bağlı güç	Performans
IV. Aile Sonrası	Ailedeki şirket payının elden çıkarılması	Yeni örgüt yapısında işlev görme yeteneğine bağlı olarak gücün dağılımı	Yeni koşullara göre ayarlamalar yapmak

Kaynak: (Ulukan, 1999: 27).

Girişimci, bir örgütü kurma aşamasında ya da satın alma sırasında genellikle işe tek başına başlar. Aile üyeleri ve akrabalar işe daha sonra dahil olur. Yeni bir girişimin başlatılma aşamasında gücün tamamı girişimcide toplanmış olup, temel amaç işletmenin hayatta kalmasını sağlamaktır. Aile üyeleri ve akrabalar işletmede görev almaya başladıklarında güç, aile bireyleri arasındaki ilişkilere, yeteneklere ve işletmenin gereksinimlerine göre dağılmaya başlar. Bu aşamadaki temel öncelik işletmenin devamlılığını sağlayacak kaynakların elde edilmesi ve güvence altına alınmasıdır (Özuysal,2006: 43-46).

İşletmenin büyüme başlamasıyla gereksinme duyulan sermayeyi karşılamak için aile dışından kişilere ailenin sahip olduğu paylardan bir kısmı satılabilir. Pay satışı, sermaye gereksiniminden başka işten ayrılmalar ya da aile bireylerinin özel durumlarıyla ilişkili de olabilir. Bu aşamada işletme içindeki güç yönetim pozisyonuna ya da sahip olunan payın büyüklüğüne bağlı olarak dağılacaktır. İşletme çalışanlarının performansının artırılması çabalan bu evredeki en önemli önceliktir. Çeşitli nedenlerden (yaşlılık, hastalık, başarısız yönetim, yeni işlere yönelme vb.) dolayı aile, sahip oldukları paylarını elden çıkarmak isteyebilir. Bununla birlikte aile üyelerinin bir kısmı işletme yönetiminde görev almaya devam edebilir. Böyle bir durumda güç, aile üyelerinin yeni yönetimdeki durumlarına bağlı olarak dağılacaktır (Ulukan, 1999: 27-28). İşletmedeki temel öncelik ise yeni koşullara uygun ayarlamaların yapılmasıdır.

2.3.2. Sosyal Sermaye

Aile işletmelerinin örgüt kültürünün en önemli şekillendiricisi sosyal sermaye yoğun bir yapıda olmalarıdır. Sosyal ise en kısa tanımıyla bireyler arasındaki ilişkiler, sosyal ağlar ve bunlardan meydana gelen karşılıklılık ve güvenilirlik normlarıdır. Sosyal sermayenin esas özelliği, örgüt üyelerinin karşılıklı fayda sağlayacak şekilde, üyelerin arasındaki koordinasyon ve işbirliğini kolaylaştırması olup sosyal sermayeyi oluşturan ve topluluk verimini etkileyen bu ağlar ve normlar aile işletmelerinde görülmektedir (Ören, 2007: 74).

Sosyal sermaye “en az iki kişi arasında, güvene dayalı bir şekilde kurulabilen iletişim imkanı, biraz daha geniş bir tanımlamayla, toplumu oluşturan fertler, sivil toplum örgütleri ve kamu kurumları arasındaki koordinasyon faaliyetlerini kolaylaştırarak toplumun üretkenliğini arttıran, güven, norm ve iletişim ağı özellikleriyle insanlar arası güven ve sadakat ilişkilerini, birlik ve bütünlük duygusunu ve buna bağlı olarak birlikte uyum içinde yaşayabilme ve çalışabilme potansiyelini kapsayan bir kavramdır” (Karagül ve Masca, 2005: 38-39; Field, 2006: 202). Tanım bu hali ile aslında aile işletmelerinin ekonomi içerisindeki konumunu da ifade etmektedir.

Tanımlardan hareketle aile işletmelerinin aynı zamanda birer sosyal sermaye kaynağı olduğu ifade etmek mümkündür (Özdemir, 2007: 67). Çünkü aile bağlamında gerçekleştirilen ticari faaliyetlerinden aynı zamanda sosyal bir yanı ve sonuçları da bulunmaktadır. Sosyal ağlar ve yapılar içindeki aile işletmesinde normatif içerikler (karşılıklı ve güvenilirlik ağırlıklı ilişkiler) ile faaliyetler sürdürülmektedir (Şenkal, 2005: 795-797). Bu bağlamda kişisel bağlantılardan türeyen kişilerarası etkileşimin yanı sıra bir takım ortak değerler de oluşmaktadır (Uğuz, 2010: 147; Serçer, 2009: 106). Oluşan değerler ise aile işletmelerinin örgüt kültürüne yön veren, şekillendiren, benzersiz hale getiren olguları meydana getirmektedir denilebilir.

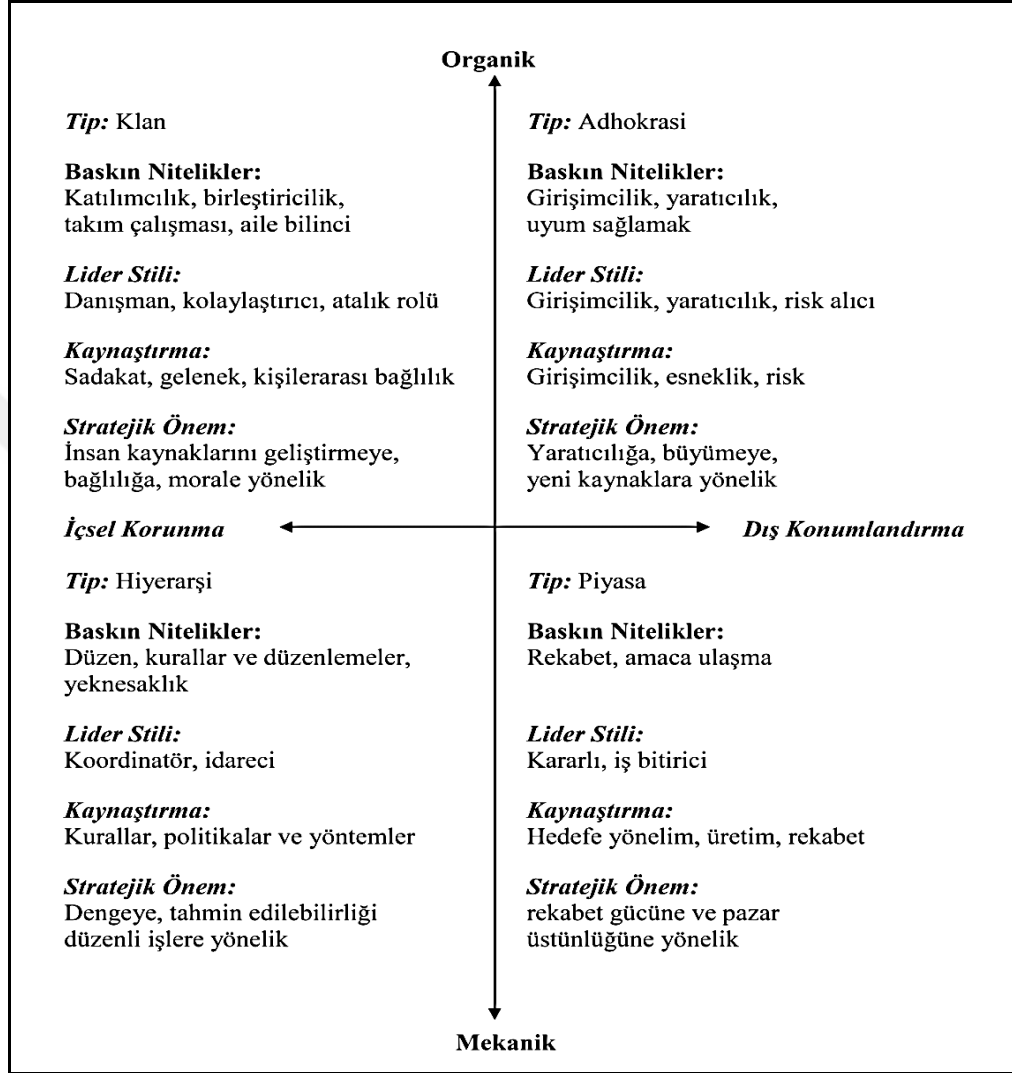
2.3.3. Geleneksellik ve Modernlik (Quadrat Yaklaşımı)

Quinn ve Cameron (1983)'un geliştirmiş oldukları ve Quadrat Yaklaşımı adını verdikleri kültür modelinde, kültürün örgüt başarısı arasındaki ilişkinin varlığını ve kültürün örgüt başarısına etki düzeyini araştırmışlardır. Çalışmalarında örgüt kültürünü iki boyutta (iç/dış odaklılık) sınıflandırarak dört örgüt kültürü tipini kapsayan Rekabetçi Değerler adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Yazarlara göre kültür, değer yargıları ve varsayımlarla ifade edildiği ve bu unsurların ortak konulara sahip olmaları nedeniyle kültür tipleri ile ilgili model kurulabileceğini belirtmişlerdir (Quinn and Cameron, 1983: 33-34).

Şekil 9'da yer alan örgütsel kültür sınıflandırması ile ilgili rekabetçi değerler modelinde görüldüğü gibi kültür tiplerinin tanımlandığı şekil iki eksenenden oluşmaktadır. Dikey eksen birbirinin zıttı olan esnek örgüt yapısına önem veren organik süreçten kontrol ve dengeye önem veren mekanik sürece doğru hareket etmektedir. Yatay eksen ise iç koruma ve dış konumlandırma üzerine kurulmuştur. İç koruma; değerlerin işletme kültürünü oluşturan ana unsur olduğu dikkate alınarak örgüt içinde ortak değerlerin oluşturulması ve çalışanların ortak değerler yoluyla birbirlerine kenetlenmelerini ifade eder. Dış konumlandırma ise dış çevreye uyumlu bir örgüt yapısı kurularak rekabetin arttırılması anlamına gelmektedir. Dikey ve

yatay eksenlerin arasında kalan alanlar ise örgüt kültürü tiplerini (klan, adhokrasi¹⁰, hiyerarşi, piyasa) ifade etmektedir (Aydıntan ve Göksel, 2012: 56).

Şekil 9 Örgütsel Kültür Sınıflandırmasında Rekabetçi Değerler Modeli



Kaynak: (Quinn ve K. Cameron, 1983: 33'den Erdem, 2007: 65).

Şekil 9 incelendiğinde içselliliğin ön planda olduğu ve katılımcılık, birleştiricilik, takım çalışması, aile bilinci ve yeknesaklık gibi değerlerin ön planda olduğu klan ve hiyerarşi kültüründe geleneksel değerler ön plandadır. Dışsal konumlandırmaya odaklanmış girişimcilik, yaratıcılık, rekabet, amaca ulaşma gibi değerlere sahip adhokrasi ve piyasa kültürü ise modern değerlere sahip örgüt kültürü

¹⁰ Adhokrasi yönetimin klasik prensiplerini göz ardı eden bir organizasyondur.

tipleridir. Örgüt içerisinde meydana gelen değişiklikler örgüt kültüründe değişikliklere neden olabilmektedir. Örneğin; esnek bir örgüt yapısına sahip, ast-üst ilişkisinde güvenin esas olduğu bir işletmenin yönetimindeki gerçekleşen bir değişiklik sonucu yeni gelen yöneticinin daha kontrollü bir yapıya sahip olması sonucunda yeni kurallar ortaya çıkabilir ve daha kontrollü bir örgüt yapısına geçilebilir. Bu değişiklik örgüt kültüründe organik süreçten mekanik sürece doğru hareketi doğurur ve önceleri klan kültürüne sahip olan işletme artık hiyerarşi kültürüne sahiptir.

Toplumun kültürel yapısında ve değerlerinde meydana gelen değişiklikler örgüt kültüründe değişime neden olan en büyük etkenlerden biridir. Örneğin örgüt liderinde babalık vasfının baskın olarak hissedildiği, yeknesaklık ve işletmenin kontrollü bir biçimde büyümesinin ön planda olduğu geleneksel bir işletmede zamanla toplumun değer yargılarında meydana gelen değişiklikler nedeniyle bireylerde bencillik, kazanma hırısı, rekabet gibi değerlerin ortaya çıkması sonucu geleneksel örgüt yapısının bozulmasına ve modern kültüre sahip bir işletme yapısına doğru değişime neden olabilmektedir ((Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 332; Turan, 2010: 1).

Bu değişiklik örgüt kültüründe içsel korunmadan dışsal konumlandırmaya doğru hareketi zorunlu hale getirir ki önceleri klan ya da hiyerarşi kültürüne sahip işletme, kültürel değişim sonucu adhokrasi veya piyasa kültürüne sahip örgüt yapısına dönüşebilir.

2.4. Örgüt Kültürünün Gelişim Evrelerine Göre Aile Şirketleri

Aile işletmeleri yaşam dönemlerine göre bir sınıflandırmaya tabi tutulabilmektedir. Bunlar; Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile Şirketleri; Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri; Kompleks Aile Şirketleri ve Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri olmak üzere dört ana başlıkta değerlendirilebilmektedir. Bu sınıflandırmaya dair açıklamalar aşağıda aktarılmaya çalışılmıştır.

2.4.1. Birinci Nesil Aile Şirketleri

Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile şirketleri yeni kurulmuş olduklarından işletmeye dair tüm kararlar kurucu tarafından alınmaktadır. İşletmenin örgüt kültürü kurucunun bizzat kendisidir. Bu dönemde strateji, gelecek hedefleri, örgüt kültürü vb. gibi tüm süreç kurucunun inisiyatifleri ile şekillenmektedir. Birinci kuşak aile işletmelerinde kardeş ortaklığı durumu söz konusu olabilmekle birlikte çocuklar bu dönemde küçük veya hiç olmadıklarından yeni neslin herhangi bir ortaklığından söz edilmez (Reyhanoğlu ve Yıldırım, 2016: 576).

Bu aşamada işletmeni örgüt kültürü son merkezîyetçidir, görev, sorumluluk ve yetkiler genellikle kurucuda toplanmış olup diğerleri onu izler. Bu şekilde bir yönetim anlayışı ve örgüt kültürü profesyonel işletme yönetimi bakımından sakıncalı görülmekle birlikte bu aşamadaki aile işletmesi için avantajlı ve olumlu bir durumdur. Çünkü hızlı karar alma, pazara hızlı cevap verme, fırsatlara ve tehditlere hızlı dönüş, beklentileri zamanında karşılama ve sağlıklı entegrasyonda önemli avantajlar sağlamaktadır. Öte yandan kurucunun iş deneyimi, eğitimi, rekabetçi başarı performansı vb. gibi yetkinliklerinin yeterli olması gerekmektedir (Pillis ve Reardon, 2007: 383). Aksi halde deneme yanılma durumu yaşanabileceğinden verimlilik ve etkinlik kayıpları yaşanabilir.

Aile işletmelerinin ilk evrelerdeki diğer bir durum ise kurucu üretim, pazarlama, satın alma, insan kaynakları vb. gibi işletme süreçlerine bizzat dahil olmaktadır. Bundan dolayı kendi ailesine değil daha çok aile işletmesine zaman ayırmak zorundadır. Çünkü yetkilerini devretme aşamasına tam olarak gelmemiş ve işletmenin finansal olanakları da dışarıdan istihdam maliyetini yeterince karşılayamayacak seviye olabilir. Ayrıca yetkilerin devredileceği kimselerin işletmeye kazandırılması ve onlardan beklenen başarının sağlanması da zaman alabileceği gibi iş gören devride sık olabilmektedir. İlk dönem aile işletmesi hem yapısal hem de işlevsel olarak henüz profesyonelleşmemiş ve kurumsallaşmamıştır. Aile işletmesinin örgüt kültürü ilkeler bazında vardır ancak uygulama alanları henüz çeşitlenmediğinden tam bir kültür bütünlüğü resmi oluşmamıştır (Bilgin, 2007: 22-23).

Lansberg (1999)'e göre ve buraya kadar yapılan açıklamalardan yola çıkılarak denilebilir ki birinci nesil aile işletmeleri üç esas üzerine kurulmuştur. Bunlar, aile işletmesi kültürü, strateji ve yönetimidir. Aile işletmesi örgüt kültürü bu aşamada girişimciye/kurucuya sıkı sıkıya bağlıdır. Bir sonraki kuşağa aktarılacak ve işletme büyüdüğünde tüm paydaşlara karşı ileri sürülmek üzere, gelişen olaylara göre şekillenmekte ve hazırlanmaktadır. Aslında örgüt kültürünün oluşması için gerekli olan zamanı, gelişmeleri, deneyimleri ve süreçleri biriktirmektedir (Lansberg, 1999: 97-98).

İlk dönem aile şirketi mülkiyetin kurucu da veya girişimcide toplandığı bir yapıda olmakla birlikte ve kurucunun tecrübeleri iş ilişkileri geliştikçe aile şirketi örgüt kültürü de buna göre gelişir. Kurucunun bu dönemde temel stratejisi işletmenin ayakta kalarak gelecek nesillere aktarılması yolunda önlemler almak, işletme hedeflerini gerçekleştirebilir kılmak, karlılığı sürdürülebilir hale getirmek ve rekabet edebilmektir. Ayrıca işletmenin mal ve hizmetleri tanıtılarak pazarda tutunmaktır. Kısaca işletme bu dönemde saldırgan bir yönetim tarzı gösterir (Lansberg, 2002: 83-84).

İşletmede henüz formal bir yapı kurulamadığı gibi işlerde informal bir kültür hakimdir. Deneme-yanılmaya sıkça rastlandığından her an girişimci/kurucuyla çalışanlar karşı karşıya gelebilmektedir. Birebir ilişki kurulabildiği, yazılı prosedürler ile yönetim bilgi sisteminin in çok önemli olmadığı, sorunlara dair proaktif değil meydana geldikten sonra geçici çözümlerin geliştirildiği bazen de görmezden gelindiği ve belirsizliklerin görüldüğü bir örgüt kültürü yapısından söz etmek mümkündür.

2.4.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri

Kardeş sahipliğinde birinci nesil dönemindeki aile işletmelerinin temel özelliği kurucu/kurucular orta yaş seviyesine gelmişlerdir ve çocuklar da okul çağındadır. Girişimci işleri ilk döneme göre büyütülmüştür ve işletmedeki işlerde görev almak üzere kardeşlere ihtiyaç duyulan pozisyonlarda daha çok yarı zamanlı çalışmaya başlamışlardır. Ancak bu çalışma biçimi çocuklar henüz okul çağında

olduklarından herhangi bir görev tanımı içerisinde olmayıp izleme, yardımcı olma ve tecrübe edinme şeklindedir (Dyer, 1986: 15-18).

İşletmenin büyüme eğilimi göstermesi ile beraber gelişen bu çalışma isteği yeni nesli işletmenin gelecekteki yönetici olmaya hazırlar. Bu esnada çocuklar, kurucunun oluşturmaya devam ettiği aile işletmesi örgüt kültürü ile tanışır, bu kültürün içinde büyürler ve bu şekilde benimsemeye başlarlar. Diğer yandan kardeşler ve diğer bazı birinci derece yakınlar işletmede kendiliğinden gelişen görev alma arzusu içerisinde girerler. Sonuçta bu dönemdeki aile işletmesinde bazı aile üyeleri tam zamanlı çalışmakta bazıları ise tam zamanlı çalışma vaktinin gelmesini bekler (Dyer, 1986: 15-18).

Kurucu ve bahsi geçen bu kişiler ile işletmede dışarıdan katılımla çalışanlar arasında yaşanan etkileşim, ileriki yıllarda büyüyecek olan işletmenin örgüt kültürünün ilk örneklerini sergilemeye başlar. Örneğin dışarıdan bir çalışan ile aile üyesi bir çalışanın karşı karşıya gelmesi durumunda sergilenecek doğru ve adil bir tavır ile aile üyesinin kayırılması ikileminin ne şekilde sonuçlanacağı belli olur. Mülkiyetin tek bir kişide toplandığı birinci nesil aile işletmelerinden büyüyen ve gelişen aile işletmelerine geçişin yaşandığı bu dönemde, hem aile birliğinin hem de işbirliğini ve takım çalışmasının önemi gündeme gelmiştir artık. Dolayısı ile aile işletmesi örgüt kültürü bu dönemde yeni forma girerek bütünlüğün ve tutkunluğun ilkeleştiği bir örgüt kültürü üretir. Mülkiyeti paylaşan kardeş yöneticiler, işletmeyi birlikte yönetmenin ve çocuklar ile yapıcı bir ilişki geliştirmenin yollarını ararken aile olmanın getirdiği bağlılığı örgütün güçlü ve baskın kültürel ögesi haline getirirler (Günver, 2002: 18).

İşletmede büyümeye başladığından yeni tip görev tanımları ve sorumluluklar ortaya çıkmaya başladığından daha önce kullanılmamış olan yazılı prosedürlere ve tanımlamalara gereksinim duyulur. Bu aşama biraz sıkıntılı bir geçişi gerektirmektedir. Çünkü daha önce geniş yetki ve sorumluluk taşıyan kardeş yöneticilerin görev tahsisleri yapılması esnasında, sınırlama ve geri çekilme gibi bir durum oluşur ki bu da iktidar paylaşımında zayıf da olsa ilk sorunların yaşanmasına neden olabilmektedir.

Bu dönemin diğer bir gelişmesi de genişleme sürecinde seçilecek alanlar ve stratejiler genellikle tamamlanmış artık hedefe ulaşma yolunda çaba sarf etme aşamasında geçilmiştir. Dolayısıyla ne formalizasyon sürecine geçilmiştir ne de herkes tarafında aynı şekilde bilinen ve uygulanan sistemler kurulmuştur. Büyüme sürecindeki işletmede pazar payı artış göstererek satışların yükselmesine ve karlılığa neden olur ve bu durum borçlanma ihtiyacını azaltır. Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu ve aile bütünlüğünün sağlanmasında ve korunmasında işletmenin aracılık görevi üstlendiği örgüt kültürü özelliği bu evrede görünür (Karpuzoğlu, 2004: 101-103).

Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde gelirlerin kullanılma şekli, güç, yetki ve özerklik ile hisse oranlarının birbirlerini etkilemesi, önceliklerin kardeşlerin kendi çekirdek ailelerine tanınması, evlilik yoluyla aileye katılan eşler ve onların ailelerinin de işletmede söz sahibi olmak istemeleri, genişleme sürecinin planlanması konularında sorunlar yaşanmaktadır. Ancak takım ruhu bu dönemdeki aile işletmesinin örgüt kültürü içinde önemli bir yere sahip olmaya devam eder. Nitekim işletmeye dair herkesin hedefi ayakta kalmayı başararak ikinci evreye – ki aile işletmeleri için bu evre en önemlisidir – geçen işletmenin büyümesi ve sürdürülebilir bir başarı ivmesi kazanmasıdır. Çünkü işletmede görev aile üyelerinin yaşları artık orta yaştır. Bu yaştan sonra yapabilecek başkaca bir işleri olmadığından pürüzleri ve çatışma ve anlaşmazlıkları yok sayarak başarılı olmaktan başka çareleri yoktur. Dolayısı ile bu dönemin aile işletmesi örgüt kültürü işletme için herkesin elinden geleni yaptığı görünüm arz eder.

2.4.3. İkinci ve Üçüncü Nesil Aile Şirketleri

Aile işletmesinin gelişim döneminin üçüncü aşaması olan bu dönemde kurucular hayatta veya vefat etmiş olmakla birlikte işletme genişlemiştir. Genişlemiş olan aile işletmesi, aile işletmeciliği sürecinin son evresidir. İlk iki dönemdeki sorunlarını aşmış, çocuklar ve kardeşler işletmede görev ve sorumluluk almışlardır. Kuzenler işletmesi de denilebilecek bu dönemde iş ve aile ilişkileri çok boyutlu olmakla birlikte işe büyümenin getirdiği yapı ile birlikte standartlara, ilkelere, prosedürlere ve örgütsel bir kültüre önemle ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmede birden fazla nesille beraber dışarıdan profesyoneller bulunmaktadır.

Üçüncü dönem aile işletmelerinin örgüt kültürünün en belirgin özelliği aile üyeliği ile işletme ortaklığı arasında, kesin ayrımın sağlanabilmiş olmasıdır. Bu tür aile işletmelerinde, genellikle memnun olmayan, sorun çıkaran veya çatışma yaşanan ortakların işletmeye zarar vermesi kesin olarak engellenmekte hatta onların payları satın alınarak işletmeden ayrılımları sağlanarak sorunlar çözümlenmektedir.

Carsrud, (2004)'a göre sorumluluk üzerine inşa edilmiş aile işletmelerinde; birden fazla neslin işletmede istihdam edildiği, aile üyelerinin bulundukları pozisyonların gereği olarak aldıkları kararların işletme geleceğini etkilediğinin farkında oldukları, stratejik planların mevcut olduğu, işletmelerin hayatiyetlerini devam ettirebilmek ve yeniliklere uyum sağlayabilmek için örgüt yapılarını sürekli geliştirdikleri ve işletme politika ve stratejilerini devamlı çevre koşullarını dikkate alarak revize ettikleri görülmektedir (Carsrud, 2004: 7).

2.4.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri

Sürekli olmayı başaran aile işletmelerinde kurumsallaşmanın gerçekleştirildiği görülmektedir. Levinson, (1971), sürekli olmayı başaran aile işletmelerinde katılık, statükoculuk, yenilikler karşısında kuralcılık ve direnç, ilke ve standartlara sıkı sıkıya bağlılık, değişime karşı koyma gibi bir örgüt kültürü oluşabileceğini ileri sürmektedir. Ayrıca işletmedeki profesyonel yöneticiler ile üyeler arasında çatışma, anlaşmazlık veya çekişme görülebilmektedir. Bu durumda, işletme içinde gruplaşmalar ve hizipleşmeler görülebileceği gibi aile üyelerinin işlerine karşı isteksizlik duyması ve işletmeye olan bağlılıklarının azalması sorunu yaşanabilmektedir. Üyeler işletme kendi ailelerinin bir varlığı gibi değil başka birilerine ait yabancı bir işletme gibi algılanabilmektedir (Levinson, 1971: 91)

Bu aşamaya gelmeyi başarabilen aile işletmesinin en önemli sorunu, üyelerin sadakati, öz verisi, bağlılığı, gayreti vb. gibi işletme hedeflerine yapacakları katkıların artırılmasında görülen zorluklardır. Onların motivasyonlarının sağlanması ve sürdürülmesinde alınması gereken önlemlerin başında birleştirici ve güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması gelmektedir.

Yukarıda açıklanan evrim sürecinden anlaşılabileceği gibi aile işletmelerinin önünde; girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile işletmelerinden, sürekli olmayı başaran aile işletmelerine uzanan uzun bir süreç vardır. Daha önceki bölümlerde belirtilen aile işletmelerinin yok olma istatistikleri düşünülürse; sürekli olmayı başaran aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilse de a örgüt kültürü bağlamında bazı sorunlar vardır. Çünkü aradan geçen zaman içerisinde yaşanan değişimler karşısında söz konusu örgüt kültürünün güncellenmesi, çağa ayak uydurması ve aile üyesi çalışanları bir arada tutabilecek şekilde güçlendirilmesi ve revize edilmesi gerekmektedir. Örneğin işletmenin kurulduğu ilk yıllarda ayakta kalma odaklı örgüt kültürü kurumsallaşma sürecince geçerliliği yitirmiş olabilmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 114-117). Bu genel aşamalardan sonra aşağıda Tablo 7’de genellikle Türk tipi aile işletmelerinde görülen yaşam evrelerini dokuz aşamada ayrıntılandırmak mümkündür.

Tablo 7 Aile İşletmelerinin Dokuz Yaşam Evresi

İşe Başlama	Aile işletmelerinde işe başlama evresi çoğu kez azmin, ancak umutsuzlukların yoğun olduğu bir döneme rastlar. Girişimci çoğu kez Anadolu'nun küçük yerleşim yerlerinden şehre gelmiş, bir süre burada başkalarının yanında çalışmış, iş öğrenmiş, sonra çoğu zaman belki tesadüf denilebilecek bir durumda küçük bir iş yerinde yetersiz donatı ile işe başlamıştır. Pek çok kez sermayesi yetersiz olduğu için ortak iş yapmayı dememiş, ancak her biri başarısızlıkla sonuçlanmıştır.
Başarı Elde Etme	Zamanla satışlar artmış, kâr yükselmiş başarı elde edilmeye başlanmıştır. Bu evrede girişimci, işlerin yolunda olduğunun farkındadır, işi büyütmek istemekte ve bunun gerekli olduğunu düşünmektedir. Ancak bunu yapacak cesaret ilk aşamadaki gibi güçlü değildir. Geçmişte başına gelen talihsizlikler çok uzakta değildir. Yeni bir yenilgiden çıktıktan sonra tekrar aynı risklere girmeye çekinir. Bu nedenle bu süreç oldukça uzundur. Girişimci kolay kolay bu süreçten çıkmak istemez.
Genişleme	Ancak bir süre sonra büyümenin kaçınılmaz olduğu fark edilir ve genişleme için faaliyete geçilir. Piyasayı tanıdıklarından genişleme kolay olur. Önce mal miktarı ve çeşitliliği artırılır. Bu evreye kadar geçen sürede çocuklar büyümüş işletmeye gelmeye başlamışlardır. Evlatlardan biri babaya yardım adına eğitimini yarıda bırakmış ve iş hayatına atılmıştır. Diğer kardeşler eğitimlerini tamamlar.
Mülkiyet Edinme	İşletmenin genişlemesi yeni binalar ve makineler demektir. Dolayısıyla büyüme, mülkiyet edinimini hızlandırır. Evler değiştirilir, arabalar alınır, çocuklar evlenir. Genellikle aynı apartman içinde farklı dairelere oturulur.
Doyum	İşler iyidir ve yeni yatırımlar yapılır, üretim hacmi artırılır, yaşam standartları yükselir. Evlatlardan her biri bir işten sorumludur ancak başlarında babaları vardır. Bu dönemde işi kuran girişimci işten uzaklaşmış, ancak sürekli kontrol etmektedir. Ekibin başında eğitimini yarıda bırakan babası ile birlikte işletmenin ilk yıllarında çalışan çocuk vardır. Kimse kimseye karşı sorumlu olmayıp aile apartmanından ayrılış, çocukların ve eşlerin diledikleri gibi yaşamalarının önüne geçilemez istekleri sorumsuz davranışları sonucu yaşanan olumsuzluklar, kişileri birbirinden uzaklaştırır. Aile işletmelerinin kurucu girişimcileri ve çalışan diğer aile bireyleri, işletmenin faaliyetlerini ikinci plana almış, ailenin sosyal ve kültürel alandaki etkinlikleri ve yaşam standartlarını zorlayan bir yaşam biçimi içine girmişlerdir.
Eski Başarıları Bekleme ve İşlerin Ters Gittiğini Anlama	Bu noktada işlerde kardeşlerin sorumsuzlukları, yetersizlikleri, ilgisizlikleri, işleri birbirinin üzerine yıkmaya çabaları güvensizlik “biz böyle de yeteriz” gibi duygular ön plana çıkar ve zamanla işler kötüye gitmeye başlar. Mevcut müşteri profilleri ve ürünleriyle satış düzeylerini ve kârlılıklarını arttırabileceklerini düşünürler. Ancak gerek yönetimde, gerekse üretim ve maliyet alanlarında yenilemeye gitmeyen aile işletmelerinde, önce satışlar azalır, sonra personel değişimleri artar. Yeni ürünleri ve teknolojiyi izleyemedikleri için işler kötüye gider. İşlerdeki olumsuzluk önce kardeşler arasını daha sonra onların eşlerini ve çocuklarını birbirinden uzaklaştırır. Ekibin başındaki kardeş işlerin ters gittiğinin farkındadır ama elinden bir şey gelmez.
Sistem Arayışı ve Profesyonelleşme	Aile işletmesinin kurucu girişimcileri, aileyi ve kurumu bir arada tutacak önlemler arar. Bu aşamada diğer kardeşlerin paylarını alarak işletmeden ayrıldıkları görülür. Kalan kardeş yeniden bir yapılanmaya girer ve bu yapılanma içinde işi kendi evlatlarına devretmek vardır. Yapılan hataların tekrarlanmaması için kurumsallaşmaya çalışır. İş üçüncü kuşağa bırakır. Aile işletmelerinde, faaliyetlerini devam ettirebilmek için bazı önlemler alınması gerektiği düşüncesi ilk kez bu evrede anılmaya başlanır. Bu evrede alınan kararlar yerine getirilmezse işletmede işler kötüye gidebilir. Ancak sağlıklı hazırlanarak uygulamaya geçirilebilen bir aile anayasası ile aile işletmesi kurumsallaşmayı başlatarak, işletmeyi geleceğe taşıyabilir.
Yeni Kuşaklara Devir Çabaları	Yeni kuşaklara devir aşaması uzun ve zor bir aşamadır. Piyasayı tanımıyor işi bilmiyorlardır. Çok gençtirler ve okul yeni bitmiştir. İdealisttirler ancak ideallerin iş hayatında her zaman faydalı olamayacağını, yetmeyeceğini zamanla öğreneceklerdir. O güne kadar işlerin nasıl döndüğünü anlamayan üçüncü nesil işin başına geldiklerinde başka bir dünya ile karşılaşır. Bu süreci başarıyla tamamlayan ve işletmeyi yeni kuşaklara devretmeyi başarabilen ikinci kuşak işletmeyi kurtarmıştır. Onlar için yeniden başarı elde etme süreci başlamıştır.
Tasfiye	Eğer işletmelerin yeni nesillere devri başarısızlıkla sonuçlarsa işletmeyi ve bir ömürlük emeği gömmekten başka çare yoktur. Bu durumda işletme kapanır, aile bireyleri işletme üzerindeki yasal haklarını alırlar ve herkes kendine yeni bir yol çizmeye çalışır.

Kaynak: (Güngör Ak, 2010: 52).

2.5. Aile İşletmelerinde Statüler

Gelenekselliğe dayalı statülerin dağıtıldığı aile işletmelerinde geleneksel bir otoritenin varlık sebebi ile yukarıda patrimonyalizm çerçevesinde anlatılan değerler bu işletmelerin yönetsel ve örgütsel değerlerinin temelini oluşturmaktadır. Yani iş bölümü ve görevlendirmenin uzmanlaşma göre olmaması soysal statünün öne geçmesini sağlayarak statü odaklı bir yapının kurulmasını sağlamıştır. Aile içindeki roller işletmede de geçerlidir. Yine yukarıda belirtildiği gibi işletmedeki mevcut kültür astın baba veya babanın seçtiği kişiye kayıtsız şartsız itaat etmesi istenir. Tüm yetkiler otorite sahibindedir. Yetki devri hemen hemen hiç yoktur. Geleneklere bağlılık yüksek seviyededir. Babanın elindeki yetkiler diğer aile fertlerinin iyiliği için kullanılmaktadır. Baba bu konuda kendini sorumlu hissetmektedir. Onlara hem meslek öğretmek hem de topluma faydalı bir fert olmalarını istemektedir. Çocuklar da bu bilinç içerisinde tam bir teslimiyet gösterdiklerinden babanın yaptığı her şeyi doğru kabul etmekte yanlış gözükse bile bunun kendilerinin iyiliği için olduğunu düşünmekte, kutsal otorite olan babanın kendilerinden daha iyi düşündüğünü kabul etmektedirler.

Aile işletmelerinde rol ve statüler oldukça karmaşık yapıdadır. Bir kişi işletme yönetici iken diğerinin yakını durumunda olabilmektedir. Hangi rol ve hangi statünün nerede nasıl işlevsel olacağı zaman zaman karışıklıklara yol açabilmektedir. Bu nedenle aile işletmelerindeki roller ve statüleri iki ana grupta toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi aile üyesi olanların rol ve statüleri, ikincisi de aile üyesi olmayanların rol ve statüleridir. Aile üyelerinin üstlendikleri, roller kişilerin ailenin bir parçası olmalarında dolayı elde ettikleri statülerinin gerektirdiği davranışları içerirken, aileden olmayanların üstlendikleri roller ise bilgi, beceri ve deneyimlerinin sonucunda elde ettikleri statülerin uygulamaya aktarılış biçiminden kaynaklanmaktadır.

Ailenin üyesi olanların temel statüsü mülkiyet bağlamındadır. Aile üyeleri işletmenin sahibi, çalışanı ve varisi gibi statülere sahiptir. Bu statüler genel olarak kurucunun taşıdığı ve ölünceye değin devam eden girişimci statüsüdür. Belli faktörler altında risk almış ve işletmeyi kurmuş olan girişimcinin vesayeti her zaman vardır. Varis statüsü ise genellikle en büyük erkek çocuğun yüklendiği ve kurucu ile

birlikte işletmenin ilk zamanlardaki sıkıntılarını paylaşan kişiye aittir. Bu statü için liyakatten çok kurucu ile birlikte daha küçük yaşlardan itibaren işletmenin yükünü paylaşmak önemlidir. Akrabalık statüsü ise ailenin genişlemesi ile birlikte kuzenlerden oluşan kişilerin taşıdığı statülerdir (Arslan, 2006: 100-101; Yolaç ve Doğan, 2011: 83-84; Saruhan vd., 2005: 68).

Bunların dışında aileden olamayanların da işletmeye dahil olması ile birlikte gelişen statüler vardır. Bunları da şu şekilde sıralamak mümkündür;

İşgören Statüsü: Aylık ücret karşılında işletmeye fiziksel ya da düşünsel emeğini katan ve işgören olarak adlandırılan çalışanlar, diğer işletmelerden biraz daha farklı olarak aile işletmelerinde, işletmenin kuruluşundan itibaren kurucu ortağın yanındadırlar ve bu sadakatleri emektar ustabaşılara, şeflere vb. daha yüksek gelir ve bazı ek sosyal haklar şeklinde döner (Arslan, 2006: 100-101).

Profesyonel Yönetici Statüsü: Profesyonel yönetici ve yöneticilik eğitimi olan, yöneticiliği meslek edinen ve yöneticilik işinden para kazanan; "işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı işleri yapan ve bu hizmetleri karşılında para alan kişidir" şeklinde tanımlanabilir. Pazarlama, finansman, reklam, muhasebe, hukuk, insan kaynakları ve eğitim gibi konularda kuramsal ve pratik temellere sahip olan profesyonel yöneticiler çoğunlukla işletmenin büyümesinde ve kurumsallaşmasında büyük önem taşırlar (Saruhan vd., 2005: 68-69).

Ortaklık Statüsü: İşletmenin piyasa koşullarına uyum sağlamak, yeni yüklenimler ile büyümek ve sermayesini güçlendirmek üzere dışarıdan sağlanan ortaklıklar biçiminde gelişir (Yolaç ve Doğan, 2011: 83-84).

Danışman Statüsü: Hukuk, muhasebe, yönetim ve finansman gibi konulardaki uzmanlıklarını anlaşma yaptıkları işletmelere taşıyan ve bu işletmelerin sorunlarını tespit ederek çözüm yolları öneren kişiler danışman statüsündedirler (Yolaç ve Doğan, 2011: 83-84)..

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere aileden olanların ve aileden olmayanların üstlendikleri statüler ve bu statülerin icra edilme şekilleri farklılıklar göstermektedir. Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin

yükselmesi başka bir deyişle faaliyetlerin verimli bir şekilde icrası ve işletmenin sürekliliğinin sağlanması büyük ölçüde belirtilen kişilerin birbirleri ile uyum içinde çalışmalarına ve birbirlerini desteklemelerine bağlı olarak gerçekleşir. Bu nedenle işletmenin sürekliliği açısından aileden olanlar kadar aileden olmayanların da önemli oldukları yadsınmamalı ve onların önemleri kendilerine hissettirilmelidir.



3. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAK KAVRAMI ve Y KUŞAĞI

3.1. Kuşak Kavramı

Türk Dil Kurumu, kuşağın tanımını yaparken Türkçe'nin duayeni Falih Rıfkı ATAY'ın “*Bugünkü kuşak benim kuşağımın bir hikâyesini dinlemelidir*” mısraını örnek göstererek “*toplum bilimi yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon*” şeklinde bir ifade kullanmaktadır (www.tdk.gov.tr).

Sosyal bilimler alan yazının kuşak kavramında sıkça yer verilmeyle birlikte üzerinde tam olarak uzlaşılmış bir tanımının varlığından söz edilememektedir. Genel anlamda kuşak denildiğinde belli bir demografik yaşam evresini ve dönemine ifade eden ortak müşterekleri paylaşan sosyal bir topluluk kastedilmektedir. Kuşak kavramının özünde belli bir yaş aralığındaki dünyaya geldikleri zaman dilimi ile bu zaman diliminin kendine has karakteristik özelliği vurgulanmaktadır. Bu bakımdan “nesil” terimi eş anlamlı kullanımı da mümkündür (Delahoyde, 2009: 29).

Birbiri ile yakın doğum tarihleri ve yaş aralıklarını gruplandırırken kullanılan kuşak kavramı 25-30 yıllık zaman dilimini aralığını ifade etmektedir. Yukarıda ifade edildiği gibi kuşak kavramı sosyal bilimlerde sıkça yer bulmakla birlikte, bu kavramın önemi ve özellikleri konusundaki tartışmaları 1952 yılında Alman sosyolog K. Mannheim olmuştur. Mannheim “*The Problem of Generations*” (*Kuşakların Problemleri*) adlı makalesinde kuşağı tarif ederken “nesil” terimini kullanmayı

tercih etmiş ve nesili kolektif bilişselliği vurgulayan bir gerçeklik olarak tanımlamıştır (Mannheim, 1952: 277-280).

Mannheim, ayrıca kuşakların ortak sosyo-kültürel ve ortak eko-sosyal gerçeklikleri birlikte yaşadıklarını, birlikte deneyimler (ortak müşterekler) elde ettiklerini ve benzer özellikler kazandıkları için kuşakların bir rönesans dönemi geçirdiğini, bundan dolayı önemli olduğunun altını çizmiştir. Bu ortak müşterekler ise yazara göre kuşaklara bir kimlik kazandırmakla birlikte gelişmiş toplumlarda bireyselleşme sürecinin de kökenidir ki refleksif modernitenin¹¹ temel karakteristikleri bu yapıdan doğmaktadır. Yazar, bu açıklamalardan sonra kuşakları ortaya çıkaran beş temel faktörden söz etmiştir. Bunlar şu şekilde aktarmak mümkündür (Mannheim, 1952: 277-280);

- Toplumsal ve kalıtsal kökenlerin aidiyet olma özelliğinin ortadan kalkması veya azalması,
- Toplumsal ve bireysel kimliklerin çevresel etkilerle ve fikir akımları ile şekillenmeye başlaması,
- Toplum yaşamına, ortaklaşa katlanılan ve kabul edilen krizler, savaşlar, dünya görüşü, eğlence anlayışı, inanışlar vb. gibi faktörlerin daha çok yön vermesi,
- İdeolojilerin toplumlara hizmetkârlığının bitimli olması ve sonsuza kadar sürmemesi,
- Toplamların simgeleyen unsurların zamana ve çevresel faktörlere göre sürekli değişmesi ve kültürel değişimin hızlı olmasıdır.

Mannheim'in kuşak kavramını ele alış biçimini, kuşakları değeri düşürülmüş bir mirasa benzettiği eleştirisi ile karşılayan yazarlar bulunmakla birlikte onun ilk defa sosyalizasyon teorisi bağlamında yaptığı yaklaşım değerli bulunmaktadır. Zira

¹¹ 'Dünya Risk Toplumu' ve 'Refleksif Modernite' kavramlarını geliştiren U. Beck (1986)'e göre "artık refah bölüşümünün yerini risk bölüşümü mantığına bıraktığı "post-endüstriyel" bir ikinci modernleşme zamanında olunduğudur. Bu değişikliğin, bilgi teknolojilerinin gelişimi ve sosyal devlet güvencelerinin gerçek maddi sıkıntıları nesnel olarak azaltması sayesinde ortaya çıktığı savunulmaktadır. Buna göre, sanayi toplumunu kuran birinci/klasik modernleşmenin yerini, artık "öz-dönüşlü" (ya da "self-refleksif") (self-reflexive) modernleşme almaktadır" (Timur, 2017: 189).

kuşak kavramının incelendiği araştırma ve çalışmalarda Mannheim önemli bir yere sahiptir.

Sosyal çevreleri veya kişisel ağıları vurgulayan araştırmacı ve yazarlar kuşaklara dair açıklamalarda bulunurken modernizasyon teorileri argümanlarını kullanmaktadır. Kuşak, her şeyden önce bir grubun adıdır ve diğerlerinden farklıdır. Biyografik gelişimle birlikte geride kalan her şey modern olmaktan uzaklaşmakta olduğundan teknolojik gelişmelerinde etki altındadır (Levickaite, 2010: 173). Bu nedenle aslında kuşak denildiğinde bir gelişim süreci tarif edilmektedir. Bir topluluk ya da sosyal birim içinden seçilmiş bir unsurun kuşak olarak değerlendirilebilmesi için öncelikle beş temel özelliğin bulunması gerektiği ifade edilmektedir (Sadullah, 2010: 7-9). Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür;

- 1- Yeni katılımcıların ve adayların ortaya çıkmaya başlaması,
- 2- Eski katılımcılar ile yenilerin yer değiştirmeye başlaması,
- 3- Yer değişiminde yeni kuşağın belli zaman dönemlerinde sürece dahil olması,
- 4- Kültür, gelenek ve kazanımların sonrakilere aktarılması için gerekçelerin bulunması,
- 5- Eski ve yeni kuşak arasında geçişlerin süreklilik arz etmesidir (Yalçın, vd. 2004: 138-139; McCourt, 2012: 51-56).

Kuşak kavramına dair değerlendirmeler yapan Marshall (1999: 438)'da Mannheim paralel şekilde daha kısa bir tanımla kavramı ele almış ve bir sosyal varlık grubunda (toplumu kastederek) aynı zaman diliminde dünyaya gelen fertlerin meydana getirdiği yaş grubu olarak nitelemiştir.

Keleş (2013: 26) ise kuşağı Marshall (1999) ve Mannheim (1952) den biraz farklı bir yere taşımış ve sosyal veya toplumsal vurgudan ziyade biyolojik disiplin dahilinde yaklaşmış ve ebeveynleri ile çocukları arasındaki doğum zaman dilimindeki farklı zaman dilimi aralığını ifade etmiştir.

Keleş'i destekler nitelikte Çelik, vd., (2004: 191) ise "aynı zaman aralığında dünyaya gelen ve yaşam deneyimleri bakımından paydaş olan veya benzeşme gösteren sosyal toplulukları kuşak olarak ifade etmiştir."

Altıntuğ (2012: 204), kuşak kavramını başka bir mecraya taşımış ve daha sosyo-kültürel fonksiyonu ile almıştır. Yazar, kuşağı bir aidiyet olgusu ile değerlendirerek ait oldukları toplumun değer paydaşları olarak nitelemiştir.

Erol (2011: 390) ise benzer şekilde sosyal yaşamda toplumların sahibi oldukları maddi ve manevi birikim, algılayış biçimi, tutum ve değer yargıları gibi felsefik yönüne vurgu yapmıştır.

Alan yazında bulunan tanım ve yaklaşımlardan kavranılacağı üzere kuşak terimi denildiğinde genel anlamda benzer zaman diliminde dünyaya gelmiş, aynı yaşam koşullarını paylaşmış, sosyal ve kültürel bakımında paydaş olan insan topluluğu anlaşılmaktadır (Keleş, 2011: 131).

Sonuçta Lower (2008: 80)'in ifadesi ile her kuşak kendi zaman dilimine göre hayata bakış açısına, iletişim biçimine, değer yargısına, kavrayış biçimine ve kültürel müstereklere, sahip olan ve benzer güçlü ve zayıf tarafları olan bir sosyal gruba verilen isim veya sıfattır denilebilir.

3.2. Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşakların sınıflandırılmasında da tanımında olduğu gibi farklı yazar ve araştırmacılar tarafından farklı kriterlere göre sınıflandırma yapılmakta olduğu görülmektedir. Tartışmaların kaynağında ise kuşaklar sınıflandırılırken doğum yılları, yaşanan dönemin özellikleri, sosyo-kültürel yapı gibi hangi unsurun esas alınacağı yönündedir. Sınıflandırmada en çok dikkate alınan başta Kian vd. (2013) olmak üzere ve alan da çalışma yapmış pek çok araştırmacı ve yazara göre; genellikle bu dönemlerin değerlendirilmesinde hem yaşam dönemleri hem de sosyal gelişmeler birlikte ele alınarak ortak bir noktada buluşulabileceği görüşünü ileri sürmüşlerdir. Bu çalışmada da kavramsal çeşitlilik altında konudan uzaklaşmamak adına Kian vd. (2013)'e ait sınıflandırma esası dikkate alınmıştır. Ancak aşağıda Tablo 8'de gösterildiği gibi diğer bazı yazarlara göre kronolojik sıra esasına uygun olarak yapılmış kuşak sınıflaması da ayrıca gösterilmiştir.

Tablo 8 Yazarlara Göre Kronolojik Kuşak Sınıflandırması

Kaynak	Sınıflandırma				
Howe ve Strauss (2000)	Sessiz Kuşak (1925- 1943)	Patlama Kuşağı (1943- 1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	-
Lancaster ve Stillman (2002)	Gelenekçiler (1900- 1945)	Bebek Patlaması (1946- 1964)	X Kuşağı (1965- 1980)	Milenyum Kuşağı; Patlama Kopyası; Y Kuşağı; Gelecek Kuşak (1981-1999)	-
Martin ve Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925- 1942)	Bebek Patlaması (1946- 1960)	X Kuşağı (1965- 1977)	Milenyumlar (1978-2000)	-
Oblinger ve Oblinger (2005)	Yetişkinler (< 1946)	Bebek Patlaması (1947- 1964)	X Kuşağı (1965- 1980)	Y Kuşağı; Net Kuşağı; Milenyumlar (1981-1995)	Milenyum Sonrası (1995 - şimdi)
Tapscott (1998)	-	Bebek Patlaması Kuşağı (1946- 1964)	X Kuşağı (1965- 1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	
Zemke vd., (2000)	Eski Askerler (1922- 1943)	Bebek Patlaması (1943- 1960)	X Kuşağı (1960- 1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	-

Kaynak: (Çelik, 2014: 35).

Görüldüğü gibi kuşakların sınıflandırılmasında sosyoloji referanslı ölçütler kullanılmıştır. Yönetim bilimleri ve endüstriyel ilişkiler bağlamında kuşakların sınıflandırılması da bu yönde olmakla birlikte özellikle 1990'lı yıllardan sonra işletmecilik alanında literatürde yer bulduğu görülmüştür.

İş yaşamında kuşak farklılıklarının önemi, insan kaynakları anlayışında yaşanan değişimle yakından ilgilidir. Zira personel yönetimi gibi tek düze, kayıt tutma esaslı, ücret/maaş konularında işlevsel ve disiplin konuları ile ilgilenen personel yönetimi anlayışı değiştirmiştir (Zempke, vd., 2013: 45-47). Bunun yerine çalışanları işletmenin en önemli değeri ve varlığı olarak gören, işletme amaç ve hedeflerine giden yolda çalışanlardan en üst düzeyde verim almayı ilke edinen, motivasyon ve örgüt kültürüne önem veren insan kaynakları yönetimi anlayışının gelişmesi ile birlikte iş dünyasında kuşak farklılıkları önemli bir hal almıştır (Reisenwitz ve Iyer, 2009: 98-101).

İş yaşamında kuşaklar arasındaki farkların önemli görülmesinin başlıca nedenleri arasında; örgüt kültürünün oluşturulması, olası çatışmaların önüne geçilmesi veya yönetilmesi, motivatörlerin sağlıklı tespit edilmesi, iş süreçlerinin dizayn edilmesi, etkili örgütsel iletişimin sağlanması, uyum ve ekip ruhunun geliştirilmesi, kalite, sürdürülebilir başarı gibi nedenler sayılabilir. Zira bir işletmede

yöneticilerinin işletme amaçlarının benimsenmesi ve çalışanlarında bu amaçlara entegre olması konusunda örgüt kültürünün içselleştirilmesi ve doğrultuda bütünlüğün korunması bakımından kuşaklar ve bunlara ait deneyimlerin zaman dönemlerinin irdelemesi gerekmektedir (Zempke, vd., 2013: 120). Kuşakların basit ancak ispatlanmış içgüdüleriyle işe bakış açıları, yaş eğrisi, kuşaksal etkileri ve değişimlerinin tüm işletme faaliyetlerine etki ettiği kabulünden yolu çıkarak kuşakların işletmelerin tüm süreçlerinde işlev, strateji, algılama ve yorumlama tarzlarının kökten değişmesine sebep olduğu ileri sürülebilir (Adıgüzel, 2014: 170 ; Kian vd., 2013: 54).

Nitekim Alwin Toffler'in insanlık çağlarını tarif ettiği dönemlerin, zaman aralıkları kısalarak kuşak sınıflandırmasına kaynaklık ettiği ileri sürülebilir. Toffler'e göre "insanlığın tarihi birçok ölçüte göre bölümlenebileceği gibi temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Birincisi; insanlığın göçerlikten organize tarıma ve yerleşik hayata geçişi, ikincisi; endüstri devrimi ile sanayileşme ve üçüncüsü; bilgi çağı ve ekonomisi dönemidir" (Şan ve Hira, 2003: 12). Bu yaklaşımla değerlendirildiğinde yukarıda yapılan kuşak sınıflandırılmasında savaşların, krizlerin, fikir akımlarının, eko-politik, sosyo-ekonomik gibi dışsal-çevresel etkilerin daha kısa zaman aralıklarında ancak belirgin şekilde insanlık tarihindeki izleri etkili olmuştur. Örneğin 1925-45 yıllarında savaşların acılarını yaşayan kuşak Sessiz Kuşak iken sanayileşmeye geçen kuşak Sanayi Kuşağı olarak birbiri ile ilişkilendirilebilir (Reisenwitz ve Iyer,2009: 98).

Özetle kuşak sınıflandırması psikoloji, sosyoloji, davranış bilimleri ve ekonomi gibi diğer disiplinlerle yakından ilintilidir. Ayrıca disiplinler arası kavramları içermekte olup her disiplin kendi ölçütlerine göre sınıflama yapabilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta sınıflamanın zaman dilimi bakımından kronolojik olması değil, o dilimin belirgin özelliklerini edinmiş neslin yaşamlarında ortaya koydukları tipik karakter özelliklerinin anlaşılmasıdır (İçduygu, Erder ve Gençkaya, 2009; Khan, 2009: 24). Aşağıda kuşak sınıflaması ve kuşakların temel özellikleri hakkında açıklamalar yapılmıştır.

1900-1945 Arası Kuşaklar; 1900-1945 arası kuşaklara verilen isimler ile bunların özellikleri hakkında farklı açıklamalar ve yaklaşımlar bulunmakla birlikte kısaca aşağıda özetlenmiştir.

- Sessiz Kuşak¹² (1925-1945); “Genel olarak dünyanın yaşadığı ve çok ağır bedellerin ödendiği yoğun savaş ve göç dalgası dönemlerinde yaşayanları ifade etmektedir. Bu dönemin insanların başlıca amacı hayatta kalmak olduğundan iş yaşamına dair kendilerini ifade edebilecekleri bir özellik gösteriminde bulunamamışlardır. Bu davranış biçimi de onları Sessiz Kuşak olarak karşımıza çıkarmaktadır. Çünkü hayatta kalma ve en temel insani gereksinimleri karşılayabilmeyi temel motivasyon olarak kabul eden, işe bağlılığı yaşam mücadelesinin bir parçası olan gören Sessiz Kuşak üyeleri öz güvenden yoksun ve içe kapanık yaşamışlardır. Teknolojinin getirdiği değişimler yerine geleneklerine bağlı kalmak onların tipik özellikleridir” (İçduygu, Erder ve Gençkaya, 2009).

- Büyük Değişim Kuşağı (1900-1914); “Yirminci yüzyılda, birinci dünya savaşı yıllarına kadarki yaklaşık on beş yıllık zaman dilimi içinde doğanlar bu kuşak sınıfı içindedir. Değişimin tam ortasında kalan bu sınıf; işçi, köylü, burjuva, asker gibi tüm sınıftan insanları kapsamaktadır. Bu kimseler oluşan açık değişimin etkisini tam olarak hissetmiş ve yaşamışlardır” (Senbir, 2004: 20).

- Savaş Kuşağı (1914-1918); Adından da anlaşıldığı üzere Savaş Kuşağı 1914 ile 1918 arasında yaşamış olan kişilerden oluşmaktadır. 1918 ve daha öncesinde dünyaya gelen bu kimseler 2016 yılında yaklaşık doksan yaşını geçmişler ve büyük çoğunluğu vefat etmiştir. Türkiye’de yapılan 2008 yılı nüfus sayımına göre Savaş Kuşağı’nda yaklaşık altmış bin kişi bulunmaktaydı. (Senbir, 2004: 21).

- Ümit Kuşağı (1918-1929); Birinci Dünya Savaşı’nın ardından barış ve yeni başlangıçların ortaya çıktığı dönemde dünyaya gelenlerin oluşturduğu kuşaktır.

¹² Kuşakların yaşadıkları dönemlere dair literatürde çalışmaları bulunan araştırmacı ve yazarların farklı tarih aralıklarını farklı isimlerle adlandırdıkları görülmüştür. İçduygu, Erder ve Gençkaya, (2009)’ya göre 1925 ve 1945 arası yıllardaki kuşakların tümü “sessiz kuşak” olarak değerlendirilebilmektedir. Ancak bu dönemde yaşanan pek çok gelişmenin kuşakları karakterize ettiği düşüncesi ile bazı yazar ve araştırmacılar daha ayrıntılı bir sınıflama yapılmasını tercih etmişlerdir. Bundan dolayı 1925-1945 yılları arasına dair kuşak özellikleri genel olarak aktarıldıktan sonra diğer dönemler kendi içinde tarihsel sıralama ile ayrıntılı olarak aktarılmıştır.

Bu kuşağın ilk üyelerin ülkemiz için 1923-1929 yıllarındaki kuşak olup Cumhuriyet'e ilk neslidir (aydancag.com).

- Buhran Kuşağı (1929-1939); (Senbir, 2004: 22), “Büyük Buhran yıllarına denk gelen ve 1929-1939 yılları arasında doğan bu tüm dünyayı kasıp kavuran işsizlik sonrasında, dünyanın savaşın eşiğine geldiği bir dönemde yaşayanlardan oluşmaktadır. Bu kuşak savaş sonrasında bile gelecek kaygıları duyan bir kuşak olarak hayatını sürdürdü ve kalanlarıyla da sürdürmeye devam ediyor” demektedir. 1929 yılında yaşanan Büyük Buhran ile İkinci Dünya savaşının eşiğinde dünyaya gelen kuşaktır. Bu yıllardaki ekonomik ve sosyal çalkantılar arasında “yaşam mücadelesinin” en üst seviyede olduğu yılların kuşağıdır (Erden Ayhün, 2013: 98).

- İkinci Savaş Kuşağı (1939-1945); İkinci Dünya savaşının getirdiği küresel felaket etkisi içinde hayata tutunmanı değeri ve önemi hakkında acı tecrübelerle yaşamlarını sürdürmüşlerdir (Senbir, 2004: 22). Seçkin (2000: 101-102) ikinci savaş kuşağını için “1939 senesinin 1 Eylül’ünde başlayan İkinci Dünya savaşı döneminde Türkiye her anlamda sıkıntılı günler geçirdi. 1940-1945 döneminde nüfus artış hızı ciddi biçimde düştü. Savaş yıllarında daha az sayıda bebek doğdu. ‘Savaş çocukları’ diyebileceğimiz bu nesil de, çocukluğunu yokluk ve sıkıntı içinde geçirdi. 1960’larda gençlik yıllarına gelindiğinde ise Türkiye’deki sanayileşme hamlesi ve yakalanan hızlı büyüme sayesinde refah düzeyinde ilerleme sağlandı” ifadelerini kullanmaktadır.

(1946-1964) Bebek Patlaması; Baby Boomers olarak da anılan “Patlama Kuşağı” nesli 1946-1964 yılları arasında doğanlardan oluşmaktadır. İkinci Dünya Savaşı’nın ardından “nüfus patlaması” yılları şeklinde ifade edilen yıllarda dünyaya gelen yaklaşık bir milyar bebeğe atfen “Baby Boomers” kuşağı olarak isimlendirilmişlerdir. Diğer yandan bu dönemin neslinin Soğuk Savaşın etkilerine altında yaşamlarına başladıkları düşüncesi ile “Soğuk Savaş Çocukları” adı da verilmiştir. Ayhün (2013)’e göre “Bebek Patlaması, Türkiye için ise kalkınma, mal ve hizmetlerde bolluğun özlemle beklendiği yılları ifade etmektedir. Medeniyetlerin doğu ve batı ekseninde ikilemler yaşadığı, siyasal ve politik gelişmelerin yoğun yaşandığı bu dönem ‘altmış sekiz kuşağı’ nı üretmiştir. Türkiye’nin sosyo-ekonomik yapısı arzulandığı gibi iyi durumda değildir ancak gelişme yolunda umutlu bekleyiş

vardır” (Erden Ayhün, 2013: 99). Twenge (2009: 71), Bebek Patlaması kuşağı hakkında; *“Her şeyi gruplar halinde yapıyorlardı: feminizm yürüyüşleri, bilinç yükseltme seansları, Vietnam protestoları, kendine güven eğitimi, seminer ve diskoya gitmek. Kişinin kendini bir grupta birlikte ifade etmesi daha güvenli bir yol olabilir ama kesinlikle radikal değildi”* demektedir.

(1965-1979) *X Kuşağı*; Dünyada Soğuk Savaşın, ideolojik fikir akımlarının ve petrol krizlerinin yaşandığı dönemin çocukları olup edilgen bir toplumda çıkış arayan bir nesildir. Bu neslin özellikle Türkiye için önemi insan kaynağı ve modernleşmeye yapacakları katkılar bakımından siyasal ideolojik mücadelelerin gölgesinde bir yaşamlarının olmasıdır denilebilir. Kuşağın temel bazı özellikleri şöyledir (www.egitimpedia.com ; Adıgüzel, vd., 2014 ; www.kigem.com);

- Kariyerleri boyunca birkaç defa iş değiştirmişlerdir.
- Çeşitliliğe açık olup, ırk, sınıf ve dini farklılıklarını sağduyu ile karşılar.
- İletişimde e-posta ve telefonlara alışmışlardır.
- Problem karşısında farklı çözümlere kafa yorup tartışarak bir sonuca varmayı tercih ederler
- Gelecekle ilgili endişeleri pek yoktur
- Yoğun iş yaşamına karşı iş-hayat dengesini kurabilirler.

(1980-2000) *Y Kuşağı*; Kuşağı tanımlayan “Y Kuşağı” ifadesi ilk kez 1993 yılı Ağustosunda adölesan ya da ergen olarak tanımlanan gençleri kendilerinden önceki kuşaktan ayırmak için ortaya konulmuş ve İngilizce ’de “kim” anlamına gelen WHY sözcüğünün Y harfinden esinlenilerek üretilmiştir. Bunun da nedeni sorgulayıcı, özgürlükçü, özgüvenli, bencil ve çeşitlilik içeren bir kuşak olmasıdır (Yüksekbilgili, 2013: 343).

Broadbidge vd. (2007:523-544)’ e göre “Y Kuşağı denildiğinde alan yazında diğer yönetim ve sosyal bilimlerde olduğu kadarıyla araştırma ve inceleme bulunmadığı görülmektedir. Genellikle tanım olarak kısa ve belli bir tarihi dönemde doğanlar ifade edilmektedir. Bu nedenle Y kuşağı hakkında kavramsal tartışmaların

yeteri kadar nicel araştırmalar ile desteklenmediğini söylemek mümkündür. Y kuşağı daha çok çağrışımlarla anılmakta olup bunlardan bazıları milenyum kuşağı, patlama kopyası (evho-baby boomers), internet kuşağı, dijital kuşak, generation why vb. gibi sıralanabilmektedir. Bu betimlemeler daha çok Y Kuşağının kendinden önceki diğer kuşaklardan farklarını ortaya koymaktadır.”

Türk (2013)’ e göre, “1980 ile 2001 yılları arasında doğanlar Y Kuşağı adı ile anılmakta olup Milenyum Kuşağı, Gelecek Kuşak, Dijital Kuşak, Eko Patlaması ve Bir Sonrakiler gibi farklı isimlerle de adlandırılmaktadırlar. Bu kuşağın dikkat çeken önemi özelliği özgürlüklerine düşkün olmaları ve teknolojiye tutku ile bağlıdırlar” (Türk, 2013: 97). Adıgüzel, (2014)’e göre “belirgin özellikleri narsist kişilikli, aşırı derecede bencil, müteşebbis ya da aşırı özgüvenlidirler” (Adıgüzel, 2014: 170). Daloğlu (2013)’na göre “bu kuşak iş hayatındaki en genç nesil olmakla birlikte öne çıkan temel özellikleri özgürlükçü, iletişime açık ve tüketim kültürünün besleyicisi olmalarıdır.” (Daloğlu, 2013: 33). Toruntay (2011)’e göre ise “bu kuşak başlı başına kendine has bir yapıya sahip ve varlığı ile topluma mesaj veren asimetrik bileşenlerin beslediği sosyal bir olgudur.” Toruntay (2011: 78). Y kuşağına has veya Y Kuşağı ile gündeme gelen bazı sosyal mesajlar şu şekildedir (Tablo 9);

Tablo 9 Y Kuşağının Sosyal Mesajları

Sen Özelsin Mesajı	“Arabada Bebek Var” etiketleri ilk kez bu kuşak bebekleri için arabaların camlarına yapıştırılarak kullanılmıştır. Doğdukları andan itibaren özel ilgi ile büyütülmüşlerdir.
Kimseyi Geride Bırakma Mesajı	Global bir dünyada tüm ırklara, dinlere ve cinsel tercihlere karşı hoşgörülü olarak yetiştirilmişlerdir.
7/24 Bağlı Kal Mesajı	İnternet ve cep telefonu bu kuşak için doğdukları andan kısa bir süre sonra hayatlarında var olmaya başlayan teknolojiler olduğu için kuşak üyeleri sürekli olarak birbirlerine bağlı kalma eğilimindedirler.
Şimdi Başar Mesajı	Eğitim yaşamları boyunca her zaman kısa sürede iyi derece hedefleri olmuştur.
Topluma Hizmet Mesajı	Sosyal sorumluluk bilincinin ve uygulamalarının artması ile ve ebeveynlerinin desteği sayesinde bu kuşakta gönüllülük hizmeti en yüksek oranlara ulaşmıştır.
Dönücem Ben Sana Mesajı	Aşırı iş temposu ve birden çok alanda sarf edilen çabalar veya bir konu hakkında gerekli girişimlerde bulunduktan sonra muhatabına bilgi vermek üzere kendine olan özgüvenin sergilenmesidir.

Pinzaru (2013)’ya göre “teknoloji ile olan yakın ilişkilerini beceri ve yaratıcılık bağlamında uyumlaştırırlar. Teknoloji görevlerini yerine getirmekte ve sonuçlar elde etmekte araç olarak kullanırlar. Uzun süreli ilişkiler kurarak aceleci girişimlerde bulunmayı tercih ederler. Bir işte çalışırken zorlanmaktan pek

hoşlanmazlar; eğlenmeyi ve yüksek standartlar elde etmek için kazanmayı severler. Otoriteyle genellikle sorunlar yaşarlar, özgürlük ve esneklik yaşam biçimi hayata dair felsefeleridir. Kolay mutlu olmadıkları gibi tatminsizdirler ve beklentileri sürekli ve oldukça fazladır” (Pinzaru, 2013: 222).

Y kuşağı, sabır, birikim, anlayış, razı olma, eksikleri ile kabullenme gibi davranışlara çok uzaktırlar. Bunun nedeni hakkında birçok teori ortaya konulmuştur. Ancak genel olarak ele alındığında ebeveynleri tarafından aşırı korumacılık (Tulgan ve Martin, 2001: 11-14; Mengi, 2009) ve her zaman bol imkânlar ile büyütölmeleridir.

Howe ve Strauss (2000), bu kuşa için “gelişen teknolojiye bağılı olarak ve sanal medyanın etkisiyle büyüyen ilk kuşak olduğunu ileri sürmektedir. Yazarlara göre Y kuşağı, sanıldığı gibi apolitik değıl kendi bakış açılarına göre yargıları bulunan sorgulayıcı bir nesildir. Sosyal medya üzerinden de kişisel ilişkileri üzerinden de hemen örgütlenip bir amaç doğrultusunda ses getirici protest tutumlar gösterebilmektedirler” demektedir (Howe ve Strauss, 2000: 46).

Keleş (2011)’e göre “bunlar diğler kuşaklara göre en yaşlı ebeveynlere sahip olan bu bireyler çekirdek aile içerisinde yetişmişlerdir. Dörtte birinin ebeveynleri en az üniversite eğitimi almışken, üçte biri boşanmış anne ve babaya sahiptir. Entegrasyon yeteneklerine sahiptirler ve farklı alanlarda ya da eş anlı olarak bir den çok işe yoğunlaşabilmektedirler. Fakat yaptıkları işlerden çabuk sıkılmaları sık rastlanan bir durumdur. Kuşağı üyeleri üst düzeyde analizler yapabilme ve hızlı düşünme kabiliyetine sahiptirler ve bu şekilde amaçları doğrultusunda sonuçlar ortaya koyabilmektedirler. Diğler yandan ekip çalışmalarında öne çıkan davranışlar gösterirler ve hayat standartları yüksektir” (Keleş, 2011: 132).

Y kuşağı, kuşaklararası farklılıkların en çok hissedildiğı kuşaktır. Diğler kuşaklar ile karşılaştırıldıklarında örgütsel bağılılığı (sadakati) az, kısa zamanda terfi bekleme ya da kendi işinin patronu olma isteğı içindedir. Y kuşağı, bireyci olma özelliğı ve yüksek özgüveni ile öne çıkmaktadır. Bunun sebebi ise; doğmuş oldukları zaman diliminde yokluk döneminin olmaması, üstün teknolojik gelişmeler ve birçok teknolojinin varlığı, kolay bilgi erişimi ve ebeveynlerinin korumacı etkisinden kaynaklanmaktadır (Adıgözel, 2014: 174).

(2000-) Z Kuşığı; 2000 yılından sonra doğanların yer aldığı kuşağa Z Kuşığı adı verilmektedir. Bu kuşak tamamen teknolojik bir çağda doğduklarından teknolojik bir hayat içinde yaşamaktadırlar. Bu nedenle bu kuşağın çocuklarına “Kuşak I”, “Internet Kuşığı”, “Next Generation” ya da “IGen” adları verilmektedir. Bir diğer adları ise “Instant Online (Her daim online)” kuşağıdır. Ayrıca başka bir düşünceye göre de aşırı bireyselleşme ve yalnızlık yaşayacaklarından dolayı “Yeni Sessiz Kuşak” olarak da tanımlanmaktadır (Akdemir, Konakay ve Demirkaya, 2013: 15).

3.3. Kuşaklar Arasındaki Farklar ve Çalışma Algıları

Türkiye açısından bakıldığında nüfusunun büyük bir bölümünü oluşturmakta olan X ve Y kuşığı bireylerinin mensup oldukları kuşakların karakteristik özellikleri ve karşılaştırmalarına bakıldığında öncelikle Y kuşığı X kuşığı gibi çalıştığı kuruma uzun süreli sadakat göstermemektedir. İki kuşığı birbirinden ayıran en önemli özellik budur. Örneğin X kuşağında girişimcilik ruhu kuşağın yüzde 3’ü iken bu oran Y kuşığı içerisinde yüzde 33’ü bulmaktadır. X kuşığı “sevmek zorunda değilsin ancak saygı duymak zorundasın” inancıyla büyümüş bir kuşaktır. Y kuşağının saygı duyabilmesi için ise öncelikle sevmesi gerekmektedir (Çelik, Soysal ve Alıcı, 2004: 191-193; Baran, 2013: 11-12).

X kuşığı içerik ile ilgilenirken, Y kuşığı olayları duygusal boyutlarıyla ele almaktadır. X kuşığı aşırı bireysel iken, Y kuşığı bir kominite ve aile bağlılığı içerisinde. X kuşığı teknolojiyi ihtiyacı olduğu sebebiyle kullanıyorken, Y kuşığı ise teknolojisiz bir dünyayı hayal bile edememektedir. X kuşağında gizlilik, gizem ve sır önemli iken, Y kuşağında her şeyi paylaşmak, duyguları dile getirmek esastır. Facebook’un kuruluş amacı da buradan çıkmıştır ve Facebook’un kurucusu da bir Y kuşığı bireyidir. Y kuşığı, Z kuşığı ile X kuşağından daha iyi anlaşacağı öngörülmektedir. Bunun sebebi olarak da ortak ilgi alanları olan teknolojiyi benzer yoğunlukta kullanıyor olmalarından gelmektedir. X kuşığı gerçek olanla iletişim kurmak istemektedir. Karşılıklı görüşmeye önem vermektedir. Alışverişlerinde dahi dokunma ihtiyacı duymaktadır. Ancak Y kuşığı dijital dünya ile iç içe olduğundan online alışverişlerde oranının artmasının en önemli sebeplerindendir. Online pazarlamanın öneminin de gün geçtikçe daha çok artacağı, Z kuşağının da çalışma

hayatına entegre olmasıyla bu oranların ciddi oranda artacağı düşünülmektedir. Baby Boomers'larda "Çalışmak için yaşama" anlayışı hakim iken çocukları olan X kuşağında ise bu sistem değişerek "Yaşamak için çalışma" anlayışına yerini bırakmıştır. Gelmiş ve geçmiş dönemlerin en farklısı olarak anılan Y kuşağı ise iş ve yaşam dengesinin sağlanması gerektiğine inanmaktadır. X kuşağı sonuç odaklı yaklaşıma sahipken Y kuşağı süreç odaklıdır. X kuşağının en önemli motivasyonu kariyer fırsatları ve maddiyat iken, Y kuşağının motivasyonunu sağlamak için doğru iş tanımları yapmak ve iş-yaşam dengesini sağlamasıdır (Krywulak ve Roberts, 2009: 14-32; Yörükoğlu, 2000: 204-206; Çiftçi, 2005: 43-47).

Her kuşak yaşadığı dönemin çevresel etkilerinden bir iz ve değer taşımaktadır. Büyüme döneminde ve yetiştirilmelerinde kendilerine katılan farklı değerler ve parçası oldukları sosyal sistemin etkisiyle doğal olarak bireyler arasında farklı tutum ve davranışların ortaya çıkması mümkündür. Kuşakların çalışma ortamındaki davranış, inanç, değer, alışkanlık, tutum, çalışma stilleri motivasyon, otorite algısı ve liderlik beklentileri de birbirinden farklılık göstermektedir (Özer vd., 2014: 32). Bu durum çalışanların profillerini belirlemekte ve iş yapış biçimlerini etkilemektedir. Kuşakların davranış biçimleri ve çalışma anlayışları aşağıda Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10 Kuşakların Davranış Özellikleri ve Aralarındaki Farklar

Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı
Çalışmak için yaşama	Yaşamak için çalışma	Mevcut birikimleri tüketerek yaşama
Sadece iş odaklı olma	Çalışma ve sosyal yaşam arasında denge	Sosyal yaşama odaklılık
Uzun süreli çalışma	Sonuç elde edilene kadar çalışma	Kısa süreli çalışma
Çalışmayla geçen zaman	Çalışma ve boş zaman dengesi	Çoğunlukla boş zaman
Bürokratik kurallara uyma	Bürokratik kuralları değiştirme	Bürokratik kuralları kabul etmeme
Küçük işletmeler kurma çabası	Büyük işletmelere uyumlaşma çabası	Küçük işletmelerden nefret etme
Çok çalışıp az tüketme	Çalıştığı kadar tüketme	Az çalışıp çok tüketme
Markayı önemsememe	Markayı tanıma	Aşırı marka bağımlılığı
Gerekirse teknolojiyen yararlanma	Teknolojiye uyum sağlama	Teknolojiden vazgeçememe
Rasyonellik	Dengeli duygusallık ve rasyonellik	Tümüyle duygusal

Kaynak: (İşçimen, 2012: 14).

Klasik işletmecilik anlayışının kurucuları ve yöneticileri olan Sessiz Kuşağın çocukları olan Baby Boomers üyeleri üretim anlayışı konseptinin içinde büyümüşlerdir. Bu dönemin yönetici-çalışan kuşak ilişkilerinin belirgin özelliği, üretimin devamlılığının sağlanmasıdır. Ayrıca insan kaynakları anlayışı personel yönetimi düzeyinde olup beşeri ve kuşaklararası ilişkiler, örgüt kültürü, liderlik yaklaşımları ve motivasyon faktörleri derinliksizdir. Bu nedenle günümüz aile işletmelerinin kökenindeki unsurlar yani kurucunun girişimcilik serüveninin hedefinde daha fazla üretim anlayışı bulunmaktadır. Bu anlayışın X Kuşağına da bir miktar geçtiğini ifade etmek mümkündür. X Kuşağı üyeleri babaları gibi hayatlarını neredeyse tamamen işle geçirmek yerine iş-aile veya iş-yaşam dengesini bir miktar kurmayı başarmışlardır. Kendilerine zaman ayırmak konusunda istekli olmalarına rağmen, aile işletmesi onların döneminde genişlemeye ve büyümeye başladığından, ayrıca yeterince kurumsallaşmadığından mecburen işlerine daha fazla zaman ayırmak zorunda kalmışlardır. Ayrıca X kuşağının iş yaşamında bulunduğu dönemde teknolojiye hızlı ve büyük değişimler yaşanmış, küreselleşme gelişmiş, iş yapış biçimleri değişmiş, rekabet çok farklı boyutlar kazanmıştır. Bundan dolayı ayak uydurmak ve üstesinden gelmek zorunda oldukları çok boyutlu bir iş ortamını sevk ve idare etmek zorunda kaldıklarından işleri onların zamanın önemli bir kısmını almaktadır.

Y Kuşağı üyeleri ise üretim artışından ziyade etkinlik ve inovasyon peşindedirler. Onlar, kişilik özellikleri gereği kendilerini ispat, saygınlık kazanma, sorumluluk üstlenme ve kararlara katılma yoluyla motive olduklarından üretim fazlalığıyla değil ortaya çıkan katma değerle daha çok ilgilenirler. İş-yaşam dengesinde babalarına göre daha başarılıdırlar. Ayrıca çok çalışmak onlar için görece daha kolaydır. Çünkü aynı anda birden çok işle ilgilenebildiklerinden çok çalışmaya değil çeşitlilikleri yönetmeye zamanlarını ayırırlar. Rahatlarına düşkün olduklarından stres ve baskı karşısında direnç gösterirler (İşçimen, 2012: 14-16).

Y Kuşağı üyeleri kendilerini aile işletmesinin entelektüel sermayesi olarak görürler. Girişimci ruhlarını tatmin etmek üzere kolay risk alırlar. Ailenin ve aile işletmesinin değerleri ile çoğu zaman mücadele halindedirler ve sıklıkla çatışmalar yaşarlar. Deneyim kazanma süreçleri günümüz itibarıyla devam ettiğinden yanılığa

düşebileceklerini kabul etmektense her ne pahasına olursa olsun amaçlarının peşinden gitmeyi seçerler. Babaları olan X'ler teknoloji ve küreselleşmeye ayak uydurmaya çalışırken Y'ler zaten bunların içine doğmuş olduklarından hedef ve tutkuları oldukça farklı olabilmektedir (Yelkikalan ve Altın, 2010: 13-14).

3.4. Aile İşletmelerinde İkinci Kuşak

Aile işletmelerinde ikinci kuşak denildiğinde, kurucudan sonra işletmenin başına geçenler veya varisler anlaşılmaktadır. İkinci kuşak, girişimcinin veya kurucunun çocuklarının ve eğer varsa girişimcinin ortakları olan kardeşlerinin çocuklarının şirketin yönetiminde bulunduğu kuşaktır. Bu nedenle ikinci kuşak varisler kuşağı ve kardeş ortaklığı denilebilir (Yolaç ve Doğan, 2011: 93).

İkinci kuşak, aile şirketinin gelişiminin ikinci aşaması olmakla birlikte gelişme ve büyüme yolunda görece başarılı olmuş şirketlerdir. Nitekim pek çok aile işletmesinin kurucudan sonraya kalamadığı düşünülürse bu yargı yanlış olmayacaktır. Aile işletmesi girişimci veya kurucudan sonra ikinci kuşağa geçerken, iş yapış biçimi, aile örgüt kültürü, yönetim anlayışı ve kapasite bakımından bazı değişimlere uğramış olabilmektedir. Nitekim bunda ikinci kuşağın işletmeyi devralmaya hazırlanırken bir yandan aldıkları eğitim ve kazandıkları deneyimlerin etkisi büyüktür. Aile işletmesi ikinci kuşağa geçtiğinde, çocuklarından itibaren babalarının yolundan yürümüş çocuklar mülkiyeti devralmış olsalar da aile işletmesi örgüt kültürünü büyük ölçüde devam ettirirler. Çünkü ikinci kuşak küçük yaşlardan itibaren babalarını izlemiş ve onun gibi davranmayı öğrenmişlerdir (Güleş, Arıcıoğlu ve Erdirençelebi, 2013: 101-103).

İkinci kuşak, şirketin merkeziyetçi yönetimden katılımcı yönetime doğru geçişini de temsil etmektedir. Buradaki yönetim tutumunun değişmesinin temelinde ortak sayısının artması yatmaktadır. Merkeziyetçi yönetimde girişimci tek başına yöneticilik rolünü üstlenirken, ikinci kuşakta kardeş-yöneticilerin artması ile yönetimde çok seslilik başlamaktadır. Aynı zamanda kronik aile işletmesi sorunu olan iç çekişme ve çatışmalar da bu dönemden itibaren kendini hissettirmeye başmaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011: 93-94).

İkinci kuşağın aktörleri ise varislerdir. Aile işletmelerinde ikinci kuşak yöneticiler veya şirkete miras yolu ile sahip olmuş yeni girişimciler, varis statüsü ile şirket yönetimine gelmektedirler. Varis, gelecekte girişimcinin yerini alarak firmanın yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü unvanını alacak ve firmanın yönetiminde etkin rol oynayacak olan kişi olarak tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 46). Aile şirketlerinde varis, girişimcinin kurduğu şirketi yönetmeye ve yeni girişimlerde bulunmaya yetkilendirilmiş ve mülkiyet hakkı olan kişi olarak da tanımlanabilmektedir.

Ancak girişimcinin tüm çocuklarının veya akrabalarının şirket içerisinde bulunmaları gerekmemektedir. Nitekim bazı varisler kurucudan sonra paylarını alıp işletmeden ayrılacakları gibi kurucu hayatta iken dahi işletmeden ayrılmış olabilirler. Bu nedenle aile işletmelerinin ikinci kuşağı hali hazırda işletmede görev alan kişilerden oluşmaktadır. İkinci kuşakta birey, şirket içine kendi fikirleri ile kabul edilemeyeceğini anladığı an, kendi işini kurma amacı ile şirketten ayrılma eğilimi göstermektedir ki bu sık yaşanan bir durumdur (Rakieten, 1997: 25).

Çoğu girişimci-baba çocukları yaptıkları işin eğitimini almış olsalar bile, kendisi işten ayrılmadan onların şirket içerisinde değişiklik yaratacak karar almalarına izin vermemektedir. Şirkette genel müdür konumunda bulunan çocuğun çoğu kez verdiği kararlar iptal edilmekte veya imza yetkisinin kısıtlı olduğu tüm ilişki de bulunan kurum ve kuruluşlara bildirilmektedir. Bu durumdan rahatsız olan varis veya varislerin çoğu, şirketten uzaklaşmakta; kendi istekleri ve becerileri doğrultusunda iş sahalarına yönelmektedirler. Ancak baba ile çalışmayı kabul etmeyen varis, babanın geçmiş iş tecrübelerinden, babanın iş ilkelerinden ve hatta babanın ticari adından da yararlanabilmekte ve kendi fikirleri doğrultusunda kendi şirketlerini kurmaktadır (Moniz, 2001: 12-13).

Varisler kuşağında, merkeziyetçi yönetim şeklinden katılımcı veya profesyonel yönetim şekline doğru bir geçiş olabilmektedir. Gerçekte profesyonel yönetime geçiş ve şirketin profesyonelleşmesi daha çok üçüncü ve sonraki kuşaklarda meydana gelmektedir. Bu geçişin temelinde şirketin kalabalıklaşması ve yönetimin birden fazla ortakla yürütülüyor olması bulunmaktadır. Kardeşler ortaklığına geçen aile şirketinde tüm pay sahiplerinin yönetimde bulunmaları gibi bir

durum da söz konusu değildir. Yönetimi kimin devralacağı, çoğu kez girişimci-baba tarafından karara bağlanmakta ve olası bir rekabet ortamı da ortadan kaldırılmak istenmektedir (Nelton, 1996: 53).

Tam bir genelleme yapılamamakla birlikte, bakış açıları ve karakter uyumsuzlukları bağlamından pek çok ikinci kuşak mensubunun girişimci-baba ile ilişkilerinde sorunlar yaşanmaktadır. Handler (1991), bu konuda baba-oğul ilişkisini yaşlara göre sınıflandırmış olup buna göre baba 50-59, çocuk 23-32 yaşları arasındayken baba-oğul arasındaki ilişki uyum içerisinde devam etmektedir. Babanın iş tecrübesi, oğulun yaşının verdiği heves ile uyumlu bir şekilde çalışabilmektedirler. Baba 60-69, oğul 34-40 yaşları arasındayken baba ile oğul arasında sorunlar yaşanmaya başlamaktadır. Oğul işi tek başına yürütmek için kendini yeterli görmekte; baba ise bunun tam tersi bir düşünce içerisinde bulunmaktadır. Oğul bu yaşlar arasında kendine özgü fikirleri şirket içerisinde uygulamak isterken, baba taşıdığı kaygılar ve duyduğu korkulardan dolayı bu fikirlere izin vermemektedir. Babanın 41-45, oğulun 17-22 yaşları arasında sorunların olduğunu doğrulayan veri bulunmamaktadır (Handler, 1991: 21-25).

Schliesman, (2000)'a göre ikinci kuşaktaki varisler sadece erkek çocuklardan da oluşmamaktadır. Son yıllarda aile şirketlerinde kızlar önemli bir beşeri kaynağı temsil etmekte ve işbirliği konusunda şirket yönetimine yardım etmekte veya aktif olarak rol almaktadırlar. Bu davranışları ile ikinci ve üçüncü kuşaktaki kız varislerin, etkin birer yönetici olabilecekleri ortaya konmaktadır. Kızların da aldıkları iyi eğitim veya edindikleri tecrübe sayesinde, girişimci-baba kızıyla beraber çalışmak istemekte ve şirket içerisinde önemli görevleri kızlarına verebilmektedirler. Verilen bu işlerin ve görevlerin başarılmaması halinde baba, şirketi kız varisine devredebilmektedir. Bu güvenin bir sebebi de kız çocuklarının babalarının işten ayrılmalarını veya emekli olmalarını istememelerinden dolayı girişimci-baba kız çocuklarıyla daha iyi çalışabilmekte ve onlara güvenebilmektedir (Schliesman, 2000: 6).

Semerci, (2008)'ye göre kızların şirket içerisinde bulunmaları şirketin çalışma ortamını değiştirmektedir. Hiçbir zaman gergin bir ortam oluşmamaktadır. Nedeni, kızların erkekler gibi babayla rekabete girmemeleridir. Buna rağmen kız çocuklarının iş hayatındaki deneyimleri, fonksiyonları ve yerleri erkekler kadar güçlü değildir. Bu

durumun arkasında özellikle doğulu toplumlarda daha çok rastlanılan toplumsal cinsiyet ayrımı olgusu ve erkek egemen yapının varlığından söz edilebilir. Yine de erkek yöneticilerin ve varislerin yerlerine hemen her alanda aday oldukları, son zamanlarda daha sık göze çarpmakta olup pek çok aile işletmesinde kız varislerin oldukça etkili görevler aldığı da görülmektedir. Hem aile işletmelerindeki kız varisler hem de genel olarak işletmelerde kadınlar hemen her konuda erkeklerle aralarındaki farkları kapatmakta hatta daha da öteye de geçebilmektedirler. En yalın haliyle, erkek varisler babanın baskısından uzak bağımsız olarak çalışmak isterlerken; kızlar daha çok baba ile birlikte çalışmayı tercih etme eğilimindedirler (Semerci, 2008: 89).

Özellikleri itibariyle bakıldığında ikinci kuşak içerisinde bulunan erkek ve kız varisler, hemen her konuda girişimciden ve kendilerinden bir sonraki gelen kuşaktan farklı özelliklere sahiptirler. İkinci kuşak, geçiş sürecinin başlangıcında ve tam ortasında olduğu için biraz da sorunlu bir kuşak görünümü içerisindedir. Sorunların temelinde girişimci-baba ile anlaşamama, kendi bildiklerini yapmak isteme, şirket içerisinde tek söz sahibi olmak gibi konularda sorun çıkmasına yer vermektedirler (Chrisman, vd., 1998).

İkinci kuşak her zaman yeni girişimlerin peşindedir. Baba ile beraber çalışırken düşündüğü projeyi gerçekleştirememiş veya düşündüğü fikri söyleyememiş olan varis, şirketin başına geçtiği andan itibaren yeni girişimler için harekete geçmektedir. İkinci kuşak, karşılaştığı sorunlar karşısında belli bir kalıp içerisinde hareket etmektedir. Aynı zamanda bu stratejiler aile şirketlerinin özelliği içerisinde yer almaktadır. İkinci kuşak şirket yönetiminde zor durumda kaldığı zaman şirketin diğer üyelerine; şirketi kamulaştırmak, satmak veya şirketi gelecek nesilden birine devretmek şeklinde üç teklif sunmaktadır (Erdoğan, 2007: 94-96).

Bu üç strateji hem aile şirketlerinin, hem de aile şirketlerindeki ikinci kuşağın ortak özelliği niteliğindedir. İkinci kuşak şirketi zor durumdan kurtarmaya çalışmaktan çok kendileri için en rahat yolu seçmektedirler. İkinci kuşak, girişimciden kalan yönetim tarzından uzaklaşıp, profesyonel iş hayatı içerisine bir tek bu yolla girileceğine inanmaktadır ve bu yüzden aileyi işten uzak tutmaktadır. İkinci kuşağın bir diğer özelliği de, şirket içerisinde meydana gelen bir sorun karşısında bunu kendi çekirdek ailesi ile paylaşması ve eşinin yorumlarını alarak harekete

geçmesi konusundadır. Girişimci böyle bir durum karşısında anneye olayı anlatmamaktadır. Birinci kuşaktaki girişimci çoğunlukla işine eşini karıştırmazken, ikinci kuşaktaki varis tam tersi bir tutum sergilemektedir (O'Bee, 2000: 30).

İkinci kuşak şirket içerisinde çok zor durumda kalmadıkça şirketi tek başına yönetmeye kalkışmamaktadır. İkinci kuşağın özelliği şirketi belli iş bölümleri içerisinde tüm bireyler arasında paylaştırmaktır ki, bu, katılımcı yönetim tarzının bir sonucudur. Birinci kuşakta belirtildiği gibi, ikinci kuşakta da sadece erkek varisler bulunmamaktadır. Aile içerisindeki kız çocukları da son yıllarda aile şirketine dâhil olmakta, karakteristik olarak erkek varislere göre farklılıklar göstermektedirler (Erdoğan, 2007: 94-96).

Varis kuşağında bulunan kız çocuklarının en büyük ve göze çarpan özellikleri şirket içerisinde şirket bütünlüğünü sağlamaya ve örgüt kültürüne katkı vermeye çalışma özellikleridir. Erkek varislerle iş konusunda aralarında bir fark bulunmamaktadır ki, hatta bazı özel durumlarda bunlar girişimci-baba ile varis-erkek çocuklar arasında şirket içerisinde bir çatışma yaşandığı zaman arabuluculuk rolünü üstlenmektedirler. Sadece bu özelliklerinden dolayı birçok aile şirketi kızlarının şirket yönetiminde bulunmasını istemektedirler. Daha sonra yapılan tüm araştırmalarda kız çocuğunun başarısının ve buna duyulan ihtiyacın önemi üzerinde durulmaktadır.

Varis-kızların başarısının temelinde babalarının danışman hocalığını kabul etmelerinden ve babaları ile olan uyumdan söz edilmektedir. Kız çocuklarının gerek patron olarak, gerekse şirket çalışanı olarak rollerini başarıyla tamamladıkları ve olayları gidiş yönüne doğru uygun hareket etme konusundaki mücadeleci tutumları da dikkat çekmektedir. Varisler kuşağı içerisinde kızların erkeklere göre mücadele gücünün ve pratik çözüm yolları bulmadaki kolaylıklarının daha fazla olduğu da görülmektedir. Kabiliyet konusunda kızlar erkek varislere göre daha sınırlı bir yapıdadırlar. Bunun sebebi kız çocuklarının deneyim eksikliğidir. Bu nedenle dolayı kız çocuğunun işe adaptasyonu daha zor olmaktadır. İşe ilk girdikleri zaman işin gelişiminden çok işi yapabileceklerini kanıtlama çabasına düşmektedirler (Erdoğan, 2007: 94-96)

Kız-varisler ile erkek-varisler arasındaki en ayırt edici fark, erkek-varis girişimci-babadan bağımsız çalışmayı isterken, kız-varis aile ile bir bütün olarak çalışmayı istemektedir. İkinci kuşak içerisinde bulunan kız çocukları, işin paylaşımını, görev dağılımını ve sorumlulukların net olarak benimsenmesini erkek çocuklara göre daha iyi planlayıp uygulamaktadırlar. Aralarında rekabetten çok birbirlerini destekleme, açıklarını kapatma gibi olumlu yönde hareketleri bulunmaktadır. Çoğu erkek-varis arasında yaşanan lider olma yarışı yerine kız çocukları işi aynı anda paylaşmayı ve herkesin iyi olduğu konuda işi yürütmesi gerektiğini birçok noktada göstermektedirler. Kız ve erkek çocukların aynı anda şirkette bulunmaları ile kız çocukları, erkek kardeşlerine destek olmak, aradaki sorunları gidermek gibi bütünleştirici bir rolü üstlenmektedirler (Whitehead, 2001: 3-5). İkinci kuşaktaki kız varis yöneticilerin erkek yöneticilerden farkı altı madde halinde sıralanmaktadır;

- Kızlar daha rahat paylaşabilmektedirler.
- Birbirlerine destek çıkmaktadırlar.
- İş ve aile hayatını dengelemektedirler.
- İş yapılmadan önce mutlaka ortak bir karar almaktadırlar.
- Aralarında rekabet genelde olmamaktadır.
- Parasal konular aralarında sorun olmamaktadır (Whitehead, 2001: 3-5).

3.5. Aile İşletmelerinde Üçüncü Kuşak

Üçüncü kuşak, aile şirketi içerisinde tanımlanan son kuşaktır. Bu kuşak “akrabalar statüsü” adı altında tanımlanmaktadır. Daha derli toplu bir tanımla üçüncü kuşak “kuzenler konsorsiyumu” veya “kuzenler topluluğu” olarak da adlandırılmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 57).

Kuzenler topluluğu, aile şirketinin evrimi modelindeki son basamaktır kuzenler topluluğu. Bu yapıda hissedar olan birçok kuzen bulunmaktadır. İyice kalabalıklaşan aile şirketi, diğer kuşaklara göre bir çok yönden değişim göstermektedir. Yönetim anlayışı değişmekte, şirket yönetiminde bulunan aileden olmayan profesyonel yöneticiler, genelde bu kuşağın işbaşına geçtiği dönemlerde

faaliyet göstermektedirler. Üçüncü kuşak şirket içerisinde yönetimde bulunmadan sadece payları doğrultusunda ve oranında hareket etmelerini sağlayacak yönetim tutumunu uygulamaya çalışmaktadırlar (Kırım, 2001: 25).

Akrabalık derecesinde bu kuşak, birinci kuşağın torunları, ikinci kuşağın yeğenleri konumunda bulunmaktadır. Şirketi ikinci kuşaktan devraldıkları için, akrabalık durumlarına göre kuzenler topluluğu olarak anılmaktadırlar.

Aile şirketlerinin çok az bir miktarı üçüncü ve sonraki kuşaklara ulaşabilmektedir. Üçüncü kuşağa varan, şirket evrimini tamamlamış olacağından, bu şirket profesyonelleşmiş bir şirket olarak tanımlanmaktadır. Bu kuzenler topluluğunda sadece aileden kuzenlerin veya torunların bulunmasının bir mecburiyeti yoktur. Şirket bünyesinde tüm akrabalar hissedar konumunda olabilirler. Ancak şirketin kuşaklara göre ayrılması, şirketi yöneten gruplara göre belirlenmektedir. Şirket içerisinde birinci ve ikinci kuşaktan kişilerin de bulunması doğal bir durumdur. Ancak şirket içerisinde bulunan diğer kuşak elemanları sadece hissedar olarak bulunmaktadır. Ülkemizde ve diğer ülkelerde bu kuşağa varan şirket sayısı çok az bulunmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 62).

Üçüncü kuşak olan kuzenler topluluğu aile şirketi içerisindeki en kalabalık kuşaktır. Bundan dolayı bu kuşak içerisinde mülkiyet yapısı, çok karmaşık bir hal almaktadır. Ortaklar arasındaki samimiyet, ikinci kuşaktaki kadar içten ve sıkı olmamaktadır. Kuşağın kalabalıklaşması yönetim kurulunu gerekli kılmaktadır (Kırım, 2004: 25-26).

Evrime aşamasının son basamağı olmalarından dolayı profesyonel yönetim tarzını benimsemekte ve kullanmaktadırlar. Profesyonelleşmenin bir gereği de, şirketin olabildiğinden fazla hissedara sahip olmasıdır. Bu kuşak içerisinde iş temposunun daha sık olduğu görülmektedir. Profesyonelleşen şirket aynı zamanda büyümesini de sürdürdüğünden dolayı şirket içerisinde yabancı kişilerin de işe dâhil olmaları ile üçüncü kuşak başka yatırımlara veya başka faaliyetlere doğru yönelmektedir.

Kuzenler kuşağı diğer kuşaklara göre daha az yönetim sorunu yaşamaktadırlar. Dışarıdan sağladıkları uzman yöneticiler sayesinde kendileri sadece işin mali yönleriyle ilgilenmekte veya işe maddi kaynak sağlamakla uğraşmaktadırlar. Genel olarak bakıldığında, üçüncü kuşak çoğu şirketin ulaşamadığı, şirketin devrinin yapılamadığı kuşak olarak göze çarpmaktadır. Çoğu şirketin birinci veya ikinci kuşakta son bulunduğu bilinmektedir. Ancak üçüncü kuşağa varan aile şirketinin daha uzun yaşadığı veya diğer kuşaklara ulaşması daha kolay olmaktadır (Erdoğan, 2007: 98-101).

Katılımcı yönetim tarzından profesyonel yönetime geçen şirketin bir sonraki kuşağa devri daha sorunsuz olabilmektedir. Devir esnasında veya hisselerin paylaşımında bir sorun ortaya çıkmaması, şirket içerisindeki kavgaların azlığı, şirket ömrünün uzun olma olasılığını da yükseltmektedir. Burada üçüncü ve sonraki kuşak yönetimde sadece yönetim kurulunda hissedar olmakta ve şirketin stratejik konuları üzerinde söz sahibi olabilmektedirler. Şirketin yönetimi tamamı ile profesyonellerin elinde bulunmaktadır.

Üçüncü kuşakta şirket yönetimi ile ilgilenmesi için kendi içlerinden seçtikleri bir kuzen görev almaktadır. Şirket içerisinde aktif rol almayan kuzenler, şirketin daha çok halkla ilişkiler bölümünün fahri temsilcileri konumunda bulunmaktadır. Sponsorluk faaliyetleri, kültür sanat faaliyetleri gibi konularda şirket temsilciliklerini üstlenmeleri, en sık rastlanılan uygulama biçimi olarak görülmektedir.

3.6. Aile İşletmelerinde Y Kuşağı

İşletmelerin en değerli varlıkları olan çalışanların insan kaynakları bağlamında etkili ve verimli değerlendirilebilmesi, onların kişilik özelliklerinin doğru anlaşılabilmesi ile mümkündür. Birden çok kuşağın birlikte çalışması iş ortamında etkileşimlere ve zaman zaman çatışmalara neden olabilmektedir. Çalışanlar arasındaki etkileşimler ise işletme performansını doğrudan etkileyebilecek bir güce sahip olduğundan günümüz insan kaynakları yönetimlerinin kuşak özelliklerini dikkate alması ve bu yolda çözümler üretmesinde yarar vardır.

Aile işletmelerinde Y Kuşağını günümüz itibarıyla önemli hale getiren olgu, onların yönetimde ve mülkiyet üzerindeki varlıklarının etkili hale gelmesinden

kaynaklanmaktadır. Çünkü dedeleri artık emekli olmuş ve babaları da yakın bir gelecekte emekli olacaktır. Bu nedenle Y Kuşağı günümüz aile işletmelerinin emanet edileceği nesildir.

3.6.1. İnsan Kaynağı Olarak Y Kuşağı

Aile işletmelerinde Y kuşağının ilk ve en önemli statüsü üçüncü kuşak insan kaynağı olmalarıdır. Günümüz iş dünyasında hali hazırda üç nesli bir arada görmek mümkündür. Bunlar; Baby Boomers üyesi dedeler, X Kuşağı üyesi Babalar ve Y Kuşağı çocuklardan oluşmaktadır. İlk çıktığında Baby Boomers için faks makinesi, X'ler için de bilgisayar büyük bir teknolojik devrim iken, Y Kuşağı üyeleri interneti bile teknoloji olarak kabul etmeyen bir nesildir. Aralarındaki bu büyük farklılıklar neden ile özellikle aile işletmelerinde kuşakların hayata ve işlerine bakış açılarının doğru anlaşılması gerekmektedir (Chester, 2008: 8-9). Bu nedenle kuşakların aile işletmelerinde yönetilebilmesi sanatçı özeni ve hassasiyeti gerektirmektedir. Kuşakların aile işletmesindeki görev ve sorumluluklarını insan kaynakları bağlamında üç noktada değerlendirmek mümkündür.

Birincisi Baby Boomers üyeleridir. Aile işletmelerinde Baby Boomers üyeleri günümüz itibariyle çoğunlukla emekli olmuş veya emeklilik arifesindedirler. Aile işletmelerinin ömürleri dikkate alındığında bu kuşak üyeleri, işletmenin kurucusu durumundadırlar. Aile işletmesinin girişimde bulunduğu sektör, iş yapış biçimi, örgüt kültürü, iletişim usulleri ve iş ilişkilerinin temelini atmışlardır. Halen işletmede söz sahibi olmaya devam etmekle birlikte bilfiil işletmede mesai yapmaktan ziyade ilkesel olarak varlıkları ile işletme üzerinde etkilidirler (Erden Ayhün, 2013: 99).

Baby Boomers üyeleri önemli kararlarda, aile içindeki ve aile işletmesindeki çatışmalarda uzlaştırmacı ve son karar mercii olarak pozisyonlarını korurlar. Oğullarının yöneticiliği ve varsa torunlarının iş yapışlarını yakından takip ederler, ancak kendinden sonrakilerin deneyim kazanması için onlara özerk bir alan açmışlardır ve doğrudan işlere pek karışmazlar. Kritik kararlarda, satın alma-birleşme süreçlerinde, yatırım programlarında akıl kişi olarak devreye girerler ve uzun yılların kazandırdığı deneyimleri ile aile işletmesinde etkili bir karar alma yardımcısı, müzakereci, arabulucu, taktik öngörücü vb. gibi görev alırlar. Bu kişiler,

dede ve baba olarak işletme üzerinde manevi bir hava oluşturdıklarından aile üyesi olmayan çalışanlar için de aynı yargı ile değerlendirilirler (Seçkin, 2010: 101-102).

İkincisi X Kuşağı üyesi Y Kuşağının da “baba” larıdır. Günümüz iş dünyasının yöneticileridir. Ülkemizde ise nüfusun yaklaşık %22’sini oluşturmaktadırlar. X Kuşağı üyeleri kendi babalarından aldıkları aile işletmesi mirasının gelecekteki mülk sahibi adaylarıdır. Erkek ve kız kardeşleri veya kuzenleri ile birlikte işletme aktif olarak belli görev tanımları kapsamında çalışmaktadırlar ve orta yaşı biraz geçmiş bir dönemdedirler. Çocuklarında babaları ile birlikte işletmede çalıştıklarından kurucunun ilk yıllarındaki zorluk ve mücadelelerine şahit olmuşlardır (Twenge, 2009: 71).

İşletmenin gelişip büyüme aşamasına gelinceye kadarki durumunu bildikleri ve hatta bununla beraber büyüdükleri için sahiplenme ve gayret gösterme konusunda babaları kadar özverilidirler. Örgüt kültürünün gelişmesi ve işletme lehine yeni kazanımlarla genişlemesinde babalarının ilkelerine bağlıdırlar. Yönetici olmakla birlikte sık sık babaları ile bir araya gelerek yaptıkları işler hakkında bilgi verirler ve görüş alış-verişinde bulunurlar. X Kuşağı, aile işletmesi üyelerinin iş yapış biçimlerinin dikkat çeken başlıca özelliği, babalarına kendilerini başarıları ile ispat etmeye çalışmaları ve kendilerine devredilen işletme bayrağını ne kadar öteye taşıdıklarını göstermeye çalışmalarıdır. Çünkü babalarının yaşadığı zorlukları gördüklerinden dolayı, kendi başarılarının babalarınca taktir edilmesi önemli bir motivasyon kaynağıdır. Eğer babaları hayatta değilse sık sık “babam olsa ne yapardı?” kendi kendilerine sorarak alacakları kararları tasarlarlar. İşletme onlar için öncelikle babalarının kutsal mirasıdır ve ailenin her şeyidir (Twenge, 2009: 71-76).

Üçüncüsü, X Kuşağının çocukları olan Y Kuşağı üyeleridir. Y Kuşağı üyelerinin yukarıda anlatılan özellikleri göz önüne alındığında ve günümüz itibarıyla yaşlarının da 30’ların ortaları olduğu düşünüldüğünde aile işletmesindeki yeri ve aile işletmesine karşı tutumları henüz gelişmeye ve değişmeye devam etmektedir. Yani aile işletmesindeki yerleri tam olarak netleşmemiştir. Öte yandan Y Kuşağı üyelerinin aile işletmesindeki insan kaynağı pozisyonu, genişlemiş ve büyümüş aile işletmelerinde önem arz etmektedir. Çünkü genişleme ve büyüme yolunda kurumsallaşmasını gerçekleştirememiş aile işletmelerinde Y Kuşağı üyeleri daha çok

başka işletme veya kurumlarda çalışmayı tercih etmektedir. Zira işletmeden elde edilecek gelir ve iş güvencesi Y Kuşağı üyeleri için tatminkâr değilse kendi işletmelerinde görev alarak o işletmeyi büyütmek ve geliştirmek konusunda dedeleri ve babaları kadar istekli ve zorlukları aşma gayreti içerisinde olmayabilirler (Akdemir, vd., 2013: 15-17).

Y Kuşağının babaları X'ler Baby Boomers dedelerinin koyduğu ilke ve kurallara bağlı kalarak kararlar almayı tercih ederken, bunlar kendilerine göre doğru geleni ve doğru olduğunu düşündükleri şeylerin peşinden gitmeyi tercih ederler. Özgüvenleri yüksek ve kendilerinden öncekiler gibi deneme yanılma tecrübesi edinmemiş olduklarından işletmenin iş yapış biçimi ve örgüt kültürünü sorgularlar. Kendi doğrularında ısrarcı olmakla birlikte sık sık büyükleri ile çatışmaya girmekten de kaçınmazlar. Bunu yaparken de dayandıkları nokta; dedelerinin ve babalarının teknolojinin analog çağında olduğunu, kendilerinin ise dijital çağın her çeşit nimetlerinden sonuna kadar yararlanabilen bir nesil olduğunu, geçmiş ile bu gün arasında kıyas kabul etmeyecek bir değişimin yaşandığını, eski usul ve yöntemlerin geride kaldığını düşünmeleridir. Esasında bu durum kuşak çatışmasıdır. İş dünyasında hem yaş hem de deneyim itibarıyla olgunlaşmaya ve gelişmeye devam ettiklerinden statüleri tam olarak netleşmemiştir.

Öte yandan Y Kuşağı üyeleri, aile işletmesini modern yönetim teknikleri, yeni teknolojiler, yeni iş fikirleri, inovasyon, rasyonellik, rekabet, sürdürülebilir başarı gibi bir işletmenin uzun ömürlü ve karlı olmasında hayati öneme sahip konularda oldukça yetkin ve beceriklidirler. Dedeleri ve babaları alın teri ile çalışırken bunlar akıl terini kullanmayı tercih ederler. Özgüvenli ve iyi eğitilmiş olmaları risk algılarına etki ettiğinden kendilerinden öncekilerin girmekten çekindikleri sahalarda fırsatlar ararlar. Çünkü daha öncekilerin yaşadığı yanılgılardan kaynaklanan öz güven kaybını yaşamadıklarından, hırslı tutumları ile akıllı bir araya getirmekten çekinmemektedir (Keleş, 2011: 132).

Bu kuşak üyeleri, aile işletmesinde babaları ve dedeleri gibi kuruluş ve gelişme dönemlerine ve bu döneme ait gelişmelere şahit olmamışlardır. Çocukluk ve öğrencilik yıllarında işletmede gözlemci şeklinde veya yarı zamanlı çalışmışlardır. Aile işletmelerinde Y kuşağı üyelerinin öne çıkan en belirgin özelliği, işletmeyi

işselleştirmek yerine bir istihdam olanağı gibi görmeleridir. Herhangi bir işletme ile ailelerine ait işletme arasında pek fark görmemektedirler. Onlara göre babaları bir yönetici, işletme de kolay buldukları bir çalışma yeridir (Akdemir, vd., 2013: 15-17).

Y Kuşağı üyeleri işletmede aynı anda birçok görevi rahatlıkla üstlenebilmektedir. Örneğin finansman işleri ile ilgilenirken orta kademe yöneticilik de yapabilmektedirler. Günümüz itibariyle Y Kuşağı üyelerinin aile işletmesindeki rolü daha çok babalarını tamamlayıcı niteliktedir. Üzerlerinde halen dedelerinin örgüt kültürü etkisi ve iş yapış ilkelerinin tesiri vardır. Ailenin büyükleri onların eğitimi için çaba sarf ederken “bize adam lazım” düşüncesi ile hareket ettiklerinden dolayı Y Kuşağı deyim yerindeyse işletmenin içine doğmuşlardır. Onlar aile işletmesinin en değerli varlığı olarak görüldüklerinden zaman zaman hata yapmalarına kontrollü olarak izin verilir ve deneyim kazandırılmaya çalışılır (Reichenberg, 2001: 2-4; Örucü, 2013: 343-344).

Uzun ömürlü aile işletmelerinin başarı sırrına bakıldığında sonraki kuşaklarla olan ilişkilerin durumu ortaya çıkmaktadır. Kuşakları bir arada tutabilen aile şirketlerinin başarılı oldukları görülmektedir. Kian (2013)’e göre “aile işletmeleri yalnız zamanın aşındırmalarıyla değil, aynı zamanda davranışların düzene konması amaçlanan üyeler arası çekişme ve ihtilaflardan dolayı da daima tehdit altındadırlar. Ailede kuşaklar arası iletişim sorunları ve çatışmalar, hemen her toplum için geçerli kavramlar olup toplumun bir parçası olan aile işletmeleri içinde gayet doğal bir durumdur” (Kian, 2013: 54). Fakat iş dünyasında ve sistemlerde görülen hızlı değişim X kuşağının uyum kapasitesizi zorlarken Y kuşağı için değişim bir yaşam biçimidir. Bu nedenle kuşaklar arası çatışma eğilimi ve özellikle de iletişim sorunlarının daha fazla görüleceği için iş dünyasında fenomen olmaya adaydır (Twenge, 2009: 71-75; Çelik 2014: 3-4).

Amerika Birleşik Devletleri’nde, farklı kuşak gruplarındaki kişilerin davranış ve tepkilerini ortaya koyabilmek amacıyla 2011 yılında “*Etik Kaynak Merkezi (Ethics Resource Center-ERC) Ulusal İş Ahlakı Anketi (NBES)*” yaparak bir rapor hazırlamıştır. Buna göre, “yaş perspektiften bakıldığında, kuşaklar arasındaki farklılıklar ve diğer kuşaklarla ilgili şikâyetler ve çatışmaların yeni olmadığı ortaya çıkmış ve bu durumun da kuşaklararası iletişimi etkilediği sonucuna varılmıştır.

Farklı kuşakların yan yana olması ve beraber çalışma anlayışları da karşılıklı bir etki meydana getirmektedir. Bu etkileşim kuşakların belirli ölçütlere göre sınıflandırılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır” (www.ethics.org,2013).

Sınıflandırmanın diğer bir amacı da kuşakların çalışma biçimlerinin anlamlandırılması ve bu şekilde sağlıklı bir kültürel ve değerler yapısının ortaya konulmasını sağlayabilmektir (Adıgüzel, 2014: 175-177; Özutku, 2010: 51-54). Ancak kuşakların tek başına dünyaya geldikleri zamana göre sınıflandırmak doğru bir yaklaşım olmayıp, onları oluşturan sosyal grubun hayata bakışı, duygu ve düşünce biçimlerinin de ortaya konulması gerekmektedir.

3.6.2. Y Kuşağının Yönetim Algısı

Modern yönetim kuramlarında kuşaklar arası iş ilişkilerine dair çalışmalar ve araştırmalara dair bir literatür var olmakla birlikte Y kuşağı üyeleri iş dünyasındaki yerini yeni yeni almaya başlamış olduğundan kendileri ile ilgili yeteri kadar çalışma yapıldığından söz edilememektedir. Ayrıca yapılan çalışmaların ise daha çok kurumsal işletmeler üzerine olması alan yazındaki tamamlanması gereken bir eksiklik olarak durmaktadır.

Y kuşağının teknolojiye olan hâkimiyeti, nitelikli bilgiye hızlı erişimi, çabuk öğrenme, uyum sağlama becerisi, değişimi kabullenmesi gibi davranışsal özellikleri diğer kuşaklarla aralarındaki farkı açmaktadır. Bu durumlarından dolayı Y Kuşağı çalışanlar iş yerlerinden ve yöneticilerinden benliklerine uygun bir yönetim ve liderlik tarzı beklemektedirler. Hali hazırda işletmelerde ve de ağırlıklı olarak aile işletmelerinde yönetici durumundaki X kuşağı üyeleri ise Y kuşağının beklentilerini zaman zaman yeterince ciddiye almamakta hatta gereksiz hevesler olarak değerlendirebilmektedir (Yüksekbilgili, 2013: 343).

Alan yazın taramasından elde edilen açıklamalara Y Kuşağı üyelerini işletme yönetimleri ile karşı karşıya getiren ve anlaşmazlıkları sebebi gibi duran önemli birkaç önemli faktör bulunduğu görülmüş olup bunları kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Bu kuşak üyeleri yüksek özgüvene sahip olduklarından beklentilerini rahatlıkla dile getirmektedirler. Bu durum yöneticiler tarafından bazen sivri çıkış gibi algılanabilmektedir.

- Memnuniyetsizliklerini dile getirirken babaları ve dedeleri gibi diplomatik usuller yerine doğrudan ifade biçimi seçtikleri için ne demek istediklerini anlamak güç olabilmektedir.

- Bir kaç adım ilerisi için tasarladıkları düşünce ve önerilerinin yeterince anlaşılamadığını hissettiklerinde yöneticilerinin yetkinliklerini sorgulama eğilimi gösterebilmektedirler.

- X Kuşağı çalışma hayatında finansal olanaklarla motive edilebilirken Y Kuşağı üyeleri için öncelikli motivatörler, kararlara katılmalarının sağlanması, yetki ve sorumluluklar verilmesi, başarılarının taktir edilmesi, prestij kazanma gibi faktörlerdir. Zira finansal olanaklar ortalamanın üzerinde olsa dahi kendilerine bu sayılan motivasyon araçlarında karışılacakları herhangi eksiklik karşısında işten ayrılmaya varan tepkiler gösterebilmektedirler.

- Y Kuşağı üyeleri üstlerinde yönetici eylemleri değil harekete geçiren ve ilham veren yetkin bir liderlik vasfı görmek istemektedirler. Çünkü onlar kendilerine fark eden ve saygı duyan liderler etrafında olmaktan hoşlanmaktadırlar.

- Y Kuşağı için en önemli ödül onlara saygınlık verilmesi ve işletmeye olan katkılarının fark edildiğinin gösterilmesidir.

- X Kuşağı üyeleri bilgiyi elinde tutarak yönetimde ağırlığını koruma ve sürdürme eğilimi göstermekte iken Y Kuşağı açık erişim bilginin savunucusudur. Diğer yandan bir önceki kuşak daha çok itaat ve çok çalışmaya inanmakta iken bu kuşak sorgulama ve etkin çalışmayı tercih etmektedir. Nitekim evden çalışma, uzaktan çalışma, tatilden çalışma gibi yeni nesil çalışma yöntemleri bu nesil için geliştirilmiş yöntemlerdir.

Ülkemizden bazı örneklere de bakılmasında yarar vardır. Kurumsal şirketlerden Turkcell ve aile işletmelerinden Anadolu Efes, genç çalışanlardan daha

fazla verim almak üzere Y kuşağına yönelik insan kaynakları stratejileri geliştirme yolunda ciddi adımlar şirketlerdendir. Bu işletmeler sosyal aktivitelere daha çok önem vermeye başlamış, etkin bir öneri sistemi kurmuş ve karar alma mekanizmalarında Y Kuşağı üyelerinin görüşlerine önem vermeye başlamışlardır. Sabancı grubu iş-yaşam dengesini sağlayabilmek üzere çalışma koşullarında revizyonlar yapmıştır. Ayrıca Y Kuşağının potansiyelinden daha fazla yararlanabilmek için mentorluk stratejisi yolunda ilerlemektedir. Defacto ve LCW gibi işletmeler aidiyet ve örgüt kültürünü bu kuşak üyelerinde göre dizayn etme çalışmaları yürütmektedir ki bu işletmelerde çalışanların yaklaşık %90'ı Y Kuşağı üyesidir (Aygenoğlu, 2015: 80).

Yerli yabancı pek çok başarılı işletmenin Y Kuşağını çoktan fark ettikleri ve onların geleceğin yöneticileri olacakları gerçeği ile yüzleşmekten çekinmedikleri söylenebilir. Özellikle aile işletmeleri için Y Kuşağı kurtarıcı nesil durumundadırlar. Fakat onlara yöneticilik yapacakların Y Kuşağı üyelerinin aile işletmeleri bakımından bazı zayıf yanlarını görmelerinde yarar vardır. Şöyle ki; X Kuşağı üyeleri, aile işletmesinin zorlu yıllarında çocukluklarını yaşamış ve teknolojik değişimin görece yavaş olduğu yıllarda ortalama eğitim almış kişiler olmakla birlikte, işletmenin kurucusu olan babaları tüm zamanını işletmeye ayırdığından yeterince ilgi görememişlerdir. Bundan dolayı X Kuşağı üyeleri kendi çocukları olan Y kuşağını, günümüz koşullarının getirdiği nimetlerden daha fazla yararlanmaları, üst düzey eğitim almaları, özgüvenlerini geliştirmeleri ve kendi yaşadıkları sorunları çocuklarının yaşamaması için aşırı himayeci ve korumacı bir tarzla yetiştirmişlerdir. Bu nedenle Y kuşağı aile işletmesi çalışanları ve aile üyeleri kendi başlarına karar alırken aşırı öz güvenli olmakla birlikte tecrübelerin meydana getirdiği kazanımlardan yoksundurlar. Bu durumda da karar alma sürecinde güven duydukları bir aile üyesi, arkadaş veya rol model gördükleri kişilerin yardımına gereksinim duyarlar. Eğer bu desteklerden yeterince yararlanamazlarsa aceleci yapılarından dolayı deneme yanılma riskine girmekten de çekinmezler (Behrstock ve Coggshall, 2010).

Y Kuşağı üyelerinin deneme-yanılma girişimlerinin arka planında heyecan, farklılık, kendileri için en iyi olanı arama ve merak tutkusu vardır. Nitekim araştırma

şirketi PWC'nin 2011 yılında yaptığı Millenials at Work Research adlı çalışmaya göre Y Kuşağı üyeleri kariyerlerine başladıkları il 2 ile 4 yıl arasında sık iş değiştirdikleri ortaya koymuştur. Onların iş değişikliği tutumları ise işletmelere zarar vermektedir. Çünkü bu kuşak üyeleri yukarıda da ifade edildiği üzere yetenekli çalışanlar olduklarından yerlerinin doldurulması ve yeni gelenin Y Kuşağından olması nedeni ile zor ve maliyetli olmaktadır (PWC, 2011). Bu durumun önüne geçilmesinde insan kaynakları yöneticileri insan odaklı ve Y Kuşağına uygun stratejiler geliştirmeye devam etmelidirler. Bu kapsamda Y Kuşağı üyelerinin yönetimden beklentilerini karşılayabilmek, onları işte tutmak ve bağlılıklarını kazanmak üzere aşağıda sıralanan önerilerin işe yarayabileceği ileri sürülebilir;

- Çalışma koşullarında ve görev tanımlarında esnek organizasyon tasarımı,
- Denetim ve hesap verme anlayışı yerine, işbirlikçi ve sorumlulukların paylaşıldığı bir yapı,
- Emir komuta yerine liderlik odaklı yaklaşım,
- Farklılıkların hoşgörü ile karşılandığı ve zenginlik olarak görüldüğü bir sistem,
- İnovasyona önem veren ve fikirlere saygı duyulan bir ortam,
- Bilginin açık erişimli olduğu ve paylaşıldığı bir enformasyon yapısı,
- Motivator olarak saygınlık, prestij ve taktir etme unsurlarına ağırlık verme,
- Kesin ve katı kurallı sınırlardan vaz geçme,
- İşte geçirilen zaman değil verimli iş performansına odaklanma,
- Ast-üst ilişkilerinden normlar yerine iletişim ve esnek davranma,
- Repütasyonu iyi olan yani kendisine saygı duyan, değer veren ve güvenen bir şirket ve iş yapış biçimi,
- Dostane ve sıcak iş ilişkilerinin olduğu güvenen bir şirket ve iş yapış biçimi,
- Sosyal sorumluluğa önem veren bir şirket ve iş yapış biçimi,
- İnsana saygı duyan ve insanı bir kaynak değil değer olarak gören bir yönetici,

- Yaratıcılığa, dinamizme ve inovasyona önem veren bir şirket ortamı (PWC, 2011; Yüksekbilgili, 2013: 343).

Sıralanan bu öneriler aile işletmelerinde öteden beri gelen iş yapış biçimi ve yönetim tarzı içerisinde içselleştirilmesi zaman alabilmekle birlikte gelecekte Y Kuşağının işletmenin başına geçeceği unutulmamalıdır. X Kuşağı yönetici babaları için işleri hayatlarının bir parçası iken Y Kuşağı için kendini gerçekleştirme ve bu yolla motive olma aracıdır. Diğer yandan Y Kuşağı aile işletmesi babaları ve dedeleri kadar bağlayıcı olmazsa olmaz değildir. Memnun olmadıkları vefa duygusu ile katlanmak yerine itiraz etmeyi eğer başarılı olamazlarsa kendi ailesinin işi dahi olsa iş değiştirmeye eğilimlidirler.

Ülkemizdeki duruma da kısaca bir bakmakta yarar vardır. Türkiye’de Y kuşağının öncelikli sorunu olan yüksek işsizlik oranı genç grubunda % 22’lerde ve genel istihdam oranı da % 47 olduğundan (TÜİK, 2016) onların iş değiştirme tutumlarını frenlemiş gibi durmaktadır. Ancak bu durum onları çalışmaya mecbur etse de bağlılık ve sadakatlerinin elde edilmesi için önlemler alınması gerekmektedir. Harvard Business Review Türkiye (2014) tarafından yapılan bir araştırma raporunun sonuçlarına göre Y kuşağının belli dönemlerdeki beklentileri aşağıda Tablo 11’de gösterilmiştir;

Tablo 11 Y Kuşağının Belli Dönemlerdeki Beklentileri

2003 Yılında	- İyi bir eğitim almak - Mesleki geçerliği olan sertifikaya sahip olmak - Mali anlamda yetkin ve güçlü olmak - Yönetici olmak
2008 Yılında	- Sosyal sorumluluğa önem veren bir şirket ve iş yapış biçimi, - Reputasyonu iyi olan yani kendisine saygı duyan, değer veren ve güvenen bir şirket ve iş yapış biçimi, - Dostane ve sıcak iş ilişkilerinin olduğu güvenen bir şirket ve iş yapış biçimi,
2014 Yılında	- Güven veren ve istikrarlı bir ortamı, - İnsana saygı duyan ve insanı bir kaynak değil değer olarak gören bir işveren, - Yaratıcılığa, dinamizme ve inovasyona önem veren bir şirket, - En azından bir yanı ile küresel olan ve kurumsal bir şirket,

Kaynak: (Harvard Business Review,2016).

Tablo 11’de görülen raporun ortaya koyduğu sonuçlara göre 2003-2008-2014 yıllarında Y kuşağının yaş itibariyle büyümesi ve iş dünyasındaki yerinin gelişmesi ile birlikte beklentileri değişim göstermektedir. Ancak özünde Y kuşağı kendine has özgüven ve kabul görme gibi temel özellikleri bağlamında beklentileri devam etmektedir denilebilir.

Bu kanıyı destekler bir şekilde PWC Türkiye’nin 2015 yılında Türkiye’nin farklı bölgelerinden 42 bin Y kuşağı üyesi üzerinde yapılan çalışmaya göre “Türkiye’de Y kuşağı artık yönetici kademelerinde yerini almaya başlamış ve %60’ları geçmiş bir orandadırlar. Y kuşağının iş yaşamındaki tarzları kendilerine has çizgileri taşımakla birlikte bakış açıları bakımından X kuşağı üyelerine benzemektedir. Örneğin, hayattan beklentilerini karşılayacak kadar bir gelir, emekliliklerinde kendilerine yetecek kadar birikim, düzenli bir hayat beklediklerini ifade etmekle birlikte kendilerini sorumluluk ve sadık olarak tanımlayanların oranı da %73’dür.” Bununla nedeni iş dünyasında tecrübe kazandıkça X’lerle bir ortak akılda buluşmalarından ileri gelmektedir. Örneğin, risk aceleci tavırları ve risk algıları X kuşağındakiler gibi yaşa bağlı olarak yerini hesaplanabilir ve akılcı risk algısına dönüşmektedir. Bu bakımdan genel bir ifade ile kuşaklar belli bir kariyer seviyesine eriştikten sonra hayata bakış açıları ve iş yapış biçimleri bakımından birbirlerine bazı noktalarda benzemektedir denilebilir (www.pwc.com.tr).

Yaşları ilerledikçe babalarına benzemeye başladıkları yapılan araştırmalarda ortaya konulmakla birlikte ilginçtir en iyi anlaştıkları kuşak da dedeleri olan BB’lerdir. Y Kuşağı için olumsuz yargılarda bulunulması aslında onların anlaşılmasında ve tanımlanmasında kullanılan argümanların çağın gerisinde kalmış olmasından ileri gelmektedir. Son söz olarak denilebilir ki; bu günün yeni nesli Y kuşağı yaklaşık 20 yıl sonra 2000 yılı ve sonrası doğan Z nesli için geride kalmış kabul edilecek ve Y’de Z’leri tanımlamaya çalışırken kendi bakış açılarını kullanacaklardır denilebilir.

Y kuşağı üyeleri için başlıca motivatörlere bakıldığında öncelikle, onlara saygı gösterilmesi, sorumluluk verilmesi ve kararlara katılmalarının sağlanmasıdır. Y kuşağı çalışanlar, liderlerinden bu tutumları beklerken harekete geçme aşamasında yetkin ve esnek, etkileyici liderlere daha kolay itaat etmekte ve örnek almaktadırlar.

Bu bakımdan Y kuşağı çalışanları için etkileşimci, etkici, tepkici ve aktif olmayan liderlik kullanılabilecek diğer bir ideal tarz olabilecektir.

Y kuşağı için sorumluluk almak ve kararlara katılmak oldukça önemlidir. Bunlar için ise hem mesleki yetkinlik hem kişisel olarak güvenilir olmak gerekmektedir. Dolayısı ile kendisine sorumluluk verilen ve kararlara katılması sağlanan Y kuşağı üyesi bir güvenilmiş olma hazzı ile motive olabilecektir.

3.6.3. Aile İşletmelerinde Y Kuşağının Yabancılaşma Sorunu

Aile işletmelerinde özellikle üçüncü kuşak ve aynı zamanda Y Kuşağı üyelerinin aile işletmesine karşı tutumları değerlendirilirken anomik davranış özelliği öğeleri ile betimlendiği görülmektedir. Genel anlamda kuralsızlık ve normsuzluk olarak açıklanan anomi; genellikle toplumsal geçiş dönemlerinde veya bir toplumun hızlı değişim geçiren kesimlerinde görülen ve var olan kuralların kişiler arasındaki bağlayıcılıklarının kaybolması, buna karşılık yeni kuralların eskilerinin yerine ikame edilecek kadar kabul görmemesi sonucu, kişilerin davranışlarını uyduracakları etkin toplumsal normların olmadığı, göreceli normsuzluk durumudur. Ya da, bir toplumdaki mevcut kültürel değerler ve sosyal amaçlar ile o toplumda yaşayan bireylerin söz konusu amaç, değer ve kurallara uygun olarak davranma ve yaşama istekleri arasında belirgin bir farklılaşmanın ortaya çıkması sonucu toplumsal ilişkileri düzenleyen kural ve değerlerin aşınmasının doğurduğu karmaşa ve kuralsızlık durumunu ifade etmektedir (Çakmak, C. (2015: 3-4; Yalçın ve Dönmez, 2017: 153).

Sosyolojide anomi kavramını ilk kullanan Emile Durkheim'e göre anomi; hangi normu izleyeceklerini bilemez hale gelen bireylerin bütünleşmelerini giderek olanaksızlaştıran bir toplumsal düzensizlik ortamıdır. Durkheim "İntihar" isimli eserinde anomiyi;

"Gerçekten yaşam koşulları köklü olarak değiştiği için, insan gereksinimlerini düzenleyen ıskalanın aynı kalması olanaksızdı; zira bu ıskalama, tüm üretici kategorilerin alması gereken payı kabaca belirlemesi sebebiyle, toplumsal olanaklara göre değişmektedir. Günümüzde bu ıskalanın hiyerarşisi altüst olmuş bulunmaktadır. Ama öte yandan rast gele yeni bir hiyerarşi alınıp ötekinin yerine koyulamaz. İnsanların ve

nesnelerin toplumsal bilinç tarafından yeniden sınıflandırılması için belirli bir süre gerekecektir. Böylece, başıboş kalan toplumsal güçler yeni bir denge bulmadıkça, her birinin değeri konusunda ortak bir yargıya varılamayacak ve bu nedenle bir süre boyunca çok yönlü düzen boşluğu doğmuş olacaktır. Bugün artık mümkün olanı ve olmayanı, doğruyu ve doğru olmayanı, hangi hak, talep ve özlemlerin meşru olduğunu, hangilerinin sınırı aştığını bilemeyecek bir durumdayız" ifadeleri ile açıklamaktadır.

Yine bu çerçevede Durkheim, “Toplumsal İş bölümü” adlı eserinde, anomiye; belli zaman dilimlerinde davranışları biçimlendiren ve idealleri inşa eden değerler sistemi ile fertler arasındaki ilişkilerin bozulduğu bu durumda bir amaç etrafında bir araya gelmiş bir topluluğun da amaçlarından uzaklaştığını ileri sürmektedir. Sosyal grupların faaliyetlerin farklılaşması ve form değiştirmesi ile toplum üyelerinin ortak duygularında değişimler olduğunun bunun da sosyal inançlarda gevşemeye yol açtığını sonuçta da bireyselleşme gibi kişisel imajların ve algıların öne çıktığını savunmaktadır.

Durkheim’in “kolektif bilinç” te sözünü ettiği gibi aile işletmeleri de kuruluşu esnasında belli bir amaç yolunda bir araya gelen mini bir sosyal topluluk iken büyüyüp gelişme aşamasında geçtiğinde ve kuzenler topluluğu haline geldiğinde geniş bir sosyal grup haline gelmektedir. Tek başına ailenin kendisi değil işveren durumunda oldukları pek çok kişi de bu sistemin bir parçasıdır. Aile işletmelerindeki bireyler bir takım yeteneklerine göre iş bölümü yapmakta iken aynı zamanda ailenin üyesi olduklarından dolayı rollere sahiptirler. Zaman içerisinde -ki bu kuşakların yaşa aralıklarına denk düşmektedir- yetenekler, roller ve işletmeye olan bağlılık çevresel etkilerle birlikte bazı değişim ve dönüşüm geçirirler. İşte bu aşamada roller ile yeteneklerin/kabiliyetlerin entegre olması gerekmekte olup eğer bu mümkün olmazsa işbirliği, amaç birliği, örgüt kültürü ve takım ruhu çözülmeye başlar. Aile işletmesini bir arada tutan en önemli unsur olan değerler sisteminde aşınmalar meydana gelir (Giddens, 1993: 38).

Aile işletmeleri, ekonomik fayda sağlamak, sermayeyi kazanca dönüştürmek, insan kaynağının maddileşen yanlarından istifade etmek üzere kurulan ticari

işletmeler olduğunda sosyolojik bakımdan faydacı ve aile özelinde bireycidir (Ofloğlu ve Ozan Büyükyılmaz, 2010: 115-117). 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 anominin kendini göstermeye başlamasının ise önüne geçmek imkânsızdır. Nitekim aile işletmelerinde anomiyi durdurmaya çalışmak demek, zamanı durdurmaya, yeni neslin doğmasının önüne geçmeye, teknoloji engellemeye çalışmak olup mümkün değildir. Aile işletmelerinde anomiyi ortaya çıktığında da ise aşırı yenilikçilik, hizipçilik, nepotizm, tecrit, ilgisizlik, ihtiras, çekişme ve saldırganlık görülebilmektedir. En önemli sorun olarak da yabancılaşmanın yaşanması olmaktadır denilebilir (Hegel, 2004: 315; Kızıltan, 1986: 18).

Aile işletmelerinde yabancılaşma üyenin önce kendine, daha sonra içinde yaşadığı aile işletmesine ve ailesine yabancılık hissi ile başlar. Aileye, aile işletmesine, aile işletmesinin öteden beri gelen örgüt kültürüne ve ailenin değerlerine karşı hissizlik ve ilgisizlikle birlikte normlara direnç ve uzaklaşma eğilimi gelişir. Eğer aile bu durumda önlem almazsa yabancılaşma eğilimi karşısında gerilim ve çatışmalar kaçınılma olabilmekte ve bir sosyal tecrit meydana gelebilmektedir. Aile işletmelerindeki yabancılaşmayı üç boyutta değerlendirmek mümkündür. Birincisi; üyelerin kişilik ve psikolojik özelliklerinden ileri gelen bireysel yabancılaşmadır. Bu tip yabancılaşmada bireyler aile işletmesine ve ailesine karşı ilgisiz ve hissizdir. İkincisi; ailenin sosyal bir kurum olarak kabul edilmediği, riyakârlıkların görüldüğü, baskı iddiasına olan inançla itiraz ve dirençlerin gösterildiği, ailenin sosyal sisteminde soyut bir şekilde algıladığı durumlara referansta bulunup bir sendrom olarak gelişen sosyal yabancılaşmadır. Üçüncüsü ise; üyelerin aile örgüt kültürünü bir mit veya din gibi algılaması, aile işletmesinin örgüt kültürünün tatmin etmediği kanısı ile ortaya çıkan manevi yabancılaşmadır (Hegel, 2004: 315; Kızıltan, 1986: 18).

Sosyolojik anlamda yabancılaşma süreci, daha çok endüstrileşen toplumların sorunudur. Endüstriyel hale gelen toplumların siyasi ve ekonomik sistemlerine bakılmaksızın izlenen bir süreçtir. Bu süreç, o toplumların değer yargılarında hakim

olan "materyalist" görüşün şiddetine göre azalır veya çoğalır. Kapitalist veya sosyalist toplumlar, ne ölçüde materyalist görüşten sapma gösterirlerse ve insanı sadece ürettiği mal ve hizmet dolayısıyla değil de insan olarak görürlerse, yabancılaşma ve onun doğurduğu hastalıklardan da korunabilirler. Anomi ile yabancılaşma arasındaki ilişkiye gelince; genellikle anominin yabancılaşmanın temel unsurlarından biri olduğu görülür. Bu çerçevede, anomiyi, insanın topluma yabancılaşması kategorisine girmesi nedeniyle yabancılaşma olgusunun içinde yer alır. Bu yabancılaşma türü, yabancılaşmanın öznel boyutlarını, yani aşırı uyumculuk ve toplumsal yalnızlık öğelerini içermektedir.

Bazı araştırmacılara göre toplumsal kurallara aşırı bir biçimde uymak, modern toplumdaki yabancılaşmanın temel belirtilerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Seçim olanaklarının sınırlı olduğu ve uyumcu olmayan bir tutumu benimsemenin toplumsal bedelinin çok ağır olduğu durumlarda toplumsal kurallara körü körüne uymanın, yabancılaşmanın bir biçimi olarak kabul edilmesi mümkündür. Bu bağlamda, özellikle Amerikalı sosyologlar anomiyi ve yabancılaşma kavramlarını birleştirme yoluna gitmişlerdir (Bottomore, 1991: 28-30).

Anominin yabancılaşma olarak da nitelendirilebilecek bazı sosyal psikolojik tezahürleri olduğu söylenebilir. Bireylere birbirinden farklı hedefler öneren iki inanç sistemi arasındaki karşıtlık ve çatışma, dengesizlik ve bunalımlara neden olabilmektedir. Bunun gibi yabancılaşma kavramının, şahsiyet çözülmesi, sosyal izolasyon veya geniş manada bütün dünyadan izolasyonla ilgili bireysel bir duygu durumu olarak anlaşılması, yabancılaşmayla ilgili bazı kavramları, haklı olarak yabancılaştırıcı durumlar olarak değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır. Bu durumda anomiyi, yabancılaşma için önemli bir sosyal şart özelliği taşımaktadır. Nitekim anominin davranışsal sonuçları olan suçluluk duygusu ve antisosyal davranışın diğer formları, çoğunlukla yabancılaşma göstergeleri olarak karakterize edilmektedir (Şimşek, vd. 2006; Marshall, 1999: 25)

Sonuç itibarıyla genel anlamda toplumla bireyin bir uyumsuzluk problemi olan anomiyi ve yabancılaşmanın, geçiş aşamasındaki ve belli zaman dilimlerindeki çevresel etkilerin yoğun olarak beslediği yargıların yarattığı algılayış biçimlerinin bireyi etkilediği toplumlarda daha çok görüldüğü anlaşılmaktadır. Toplumda

alışılmış olan hayat tarzının yerine birden bire başka ve yabancı sosyal ve kültürel kodların ikame edilmesi, anomi ve yabancılaşmanın nedeni olabilmektedir. Bu çerçevede kısaca anomiyi, toplumların özellikle düşüş ve yükseliş dönemlerinde bireylerin toplumun ortak değerlerine karşı takındığı olumsuz tavırlar neticesinde meydana gelen fikri, düşünsel ve davranışsal sapmalar olarak açıklanabilir.

Tolan, (1981) ve Seeman'a (1983) ve anominin yıkıcı etkisi üzerinde durmuş ortak görüş olarak güçsüzlük, anlamsızlık ve yalıtılmışlık gibi kendi kendine yay çevresel koşullardan tecrit olma halinden ileri geldiğini ileri sürmüşlerdir. Buradan hareketle aile işletmelerinde anomi ve yabancılaşmanın yarattığı tahribat genellikle onarılması imkânsız hasarlara yol açmaktadır. Diğer yandan anomi ve yabancılaşma başladığında ise geriye döndürmek veya durdurmak da aynı şekilde oldukça güçtür. Bu nedenle aile ve aile işletmesinin yöneticilerinin bu durumun meydana gelebilirliğini önceden görüp önlem alması gerekmektedir (Tolan, (1981: 127; Seeman, 1983: 172).Öneri olarak ise şunları ifade etmek mümkündür;

- Her aile işletmesinin kendine has bir yapısı olduğundan öncelikle örgüt kültürünün de tıpkı işletme gibi kurumsallaştırılması,
- Aile anayasası ve uyumsuzluk hallerinin çözüm merci ve yöntemlerinin en baştan belirlenmesi,
- Anomi ve yabancılaşmanın işletme için patolojik bir vaka olduğunun kabul edilmesi,
- Baskı, ısrar ve dayatma ile sonuca ulaşılmayacağının bilincinde olunması,
- Anomi ve yabancılaşmanın önüne geçilmesinde iletişim ve iletişim tekniklerinin etkili kullanılması,
- İşyerinde spiritüetilenin bir yöntem olarak kabul edilmesi,
- Aile işletmesi örgüt kültürünün baskın ve sınırları çizer görünüm sergilemesi yerine, birleştirici bir kimya olarak kullanılması,
- Yetki, sorumluluk, yetki devri, beklentiler, beşeri istekler vb. gibi soyut unsurların netleştirilmesi gerekmektedir.

Bu sıralamayı daha uzun hale getirmek mümkün olmakla birlikte; anomi ve yabancılaşmanın çevresel etkilerden beslendiğinin kabul edilmesi, aile işletmesi olmanın muhakkak birlikte olmayı gerektirmediği görüşüne saygı duyulması, kuşaklar arasındaki farklılıkların giderilerek eşitlenmesi yerine bu durumun entegrasyonla ve uzmanlık alanlarına dağıtılarak yönetilmesi, yeni nesle ait yargı ölçütlerinin eski yöntemlerle yapılmaması aile işletmeleri için olumlu sonuçlar verebilecektir.



4. BÖLÜM

AİLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN Y KUŞAĞINA AKTARILMASINDA SPİRİTÜALİTER İLETİŞİM

4.1. Spiritüelite Kavramının Arka Planı

Aile işletmelerinde kültürel aktarım konusuna girmeden önce ülkemiz için altının çizilmesi gereken bir durumdan söz etmekte fayda olduğu düşünülmektedir. İşletmeler gerek kurumsal gerekse aile mülkiyetinde olsun, nesilden nesile deneyim, kazanım ve bilgi aktarımının toplamı ile gelişip varlıklarını devam ettirirler. İşletmelerin en değerli varlığı olan beşeri sermayesinin gelişiminde kültürel aktarımların önemine istinaden kuşakların birlikte çalışması ve birlikte aynı amaçlara yönelik paylaşımlarda bulunması gerekmektedir. Ancak ülkemizde 1990 yılların başında yapılan ve seçim popülaritesi ile uygulanan erken emeklilik neticesinde otuzlu yaşların sonunda dahi emekli olan neredeyse milyonlarca kişi vardır. Hal böyle olunca tecrübe ve birikimleri ile iş sistemlerinde kendilerine en çok ihtiyaç duyulan nesil organizasyonlardan emekli olup gitmişlerdir. Giderken de bütün deneyimi, örgüt kültürünün omurgası sayılabilecek hikâyeleri, üslupları, başarısı test edilmiş deneyimleri, taktik ve stratejileri de götürmüşler; kurumsal hafıza kaybına neden olmuşlardır. Böyle olunca da ülkemizdeki işletmelerin örgüt kültürü birikimi geliştirmesi deneme yanılma evresine geri dönmüş ve deneyimsizliğin getirdiği kronik sorunlar yaşanmış ve yaşanmaya devam etmektedir.

Spiritüelite kavramının arka planına bakıldığında ise öncelikle ifade etmek gerekir ki spiritüel yaklaşım konusunda literatürde oldukça az sayıda çalışma bulunduğu gibi, bu çalışmaların da aile işletmelerinin örgütsel devamlılık ve kültür aktarımı bağlamında odaklanmadığı görülmektedir. Dolayısı ile bu çalışmada ileri sürülen spiritüel kavramların aile işletmeleri özelinde yerli literatürdeki ilk çalışmalardan biri olduğunun belirtilmesinde fayda vardır.

Günümüzde modern insan içsel ve dışsal nedenlerle kendini baskı altında, haksızlığa maruz kalmış, adaletsizlik endişesi, mutsuz, doyumsuz ve korku dolu hissetmekte ve bu nedenle de kendine yabancılaşmakta ya da yabancılaşmaya mecbur bırakılmaktadır. Çünkü bahsi geçen faktörler günümüz insanını hâkim görüşlere göre dönüşmek zorunda bırakmaktadır. Direnç göstermeye çalışıldığında ise resmi-gayri resmi gruplarca kalıpların ve hâkim yargıların dışına çıkmış sayılmakta bu nedenle de ötekileştirilerek daha zorlu bir yaşam sürecine itilmektedir. Kısaca baskıcı dayatmalara karşı özgür düşünce ve içsel duyguların çelişkileri arasında günümüz insanı kendine yol aramaktadır.

Gelişen teknoloji ve değişen iş yapış biçimleri çalışma ortamı hakkında farklılaşan tavırların insanın düşünce yapısında radikal değişikliklere sebep olduğu görülmektedir. Günümüz çalışma hayatında kişiler, insani mükemmellik kadar parçası olduğu çevrenin de soyut mükemmelliğine önem vermektedir. Bu bağlamda bireyler niçin yaşadıkları, günlük yaşam kaygısı içinde harcanan bütün çabaların ne olduğu sorularına yanıt aramakta hatta bu soruları kendi kendilerine sorduklarında cevap vermekte güçlük çektikleri görülmektedir.

Endüstrinin dijitalleştiği günümüzde, insan yaşadığı çevreden soyutlanarak zaman içinde, parçası olduğu toplumun dışında gelişen bir varlık haline dönüşmüştür. Endüstriyel yaşamın gelişmesi ile birlikte giderek tekdüzeleşen ve baskı gruplarının dayattığı yaşantı biçimleri sonucunda bireylerde huzursuzluk, bıkkınlık, tatminsizlik, bağlanamama, vazgeçmişlik vb. gibi içsel davranışlar görülmeye başlamıştır; bu da insanın kendisine, çevresine, iş hayatına ve doğaya yabancılaşması ile sonuçlanmıştır. Sonuçta bireyler kendi öznel dünyalarından giderek uzaklaşmakta ve iç yaşantıları bundan zarar görmektedir.

Topluma bakıldığında ise bir birleşme ve kaynaşma anlayışı ile bir araya gelinen şehirlerde, yaşamın daha da karmaşık olduğu ve bireyin daha da yalnızlaştığı görülmektedir. Bu sebeptendir ki Rollo May modern insanı “kendine yabancılaşmış, yalnız ve endişe dolu” bulduğundan bahseder (May, 1998: 16). Bugünün insanı boşluk, endişe, adaletsizlik, haksızlık, çelişkiler ve yalnızlık korkusuyla savaşılmaktadır ve içindeki boşluğu doldurmak için giriştiği çabalarından da anlamlı sonuçlar alamamaktadır. Burada bahsedilen boşluk insanın kendinden, çevresindeki

insanlardan, gücü elinde bulunduran erklerden ve doğadan yabancılaşmasının sonucunda benliğini yitirmesi veya yitirmek zorunda bırakılmasından ileri gelen boşluktur.

İnsanlık tarihinin çeşitli dönemlerinde insan kendi varlığının çaresizliğinden kurtulmak, bu çaresizliğe bir çözüm bulabilmek, varoluş sorununa yanıt bulabilmek amacıyla dini-tinsel felsefelere dayanmışlar ve bu şekilde kendisi iyi hissedebileceği bir ruhani atmosferden yararlanmaya çalışmışlardır. Çağımızda, özellikle doğu felsefesine olan bu yaklaşımlarındaki tolerans ve anlayışın artması insanın, insanı metafiziksel bir varlık olarak daha derinlemesine anlamasına yardımcı olmuştur. Hint, Hristiyan mistisizmi, Budizm ve İslam Tasavvufu incelendiğinde tanrı, insan ruhu, yaşam, ölüm, doğa ve olaylarının mistik açıdan ele alınması bakımından benzer düşünceler içerdikleri görülür. Hümanizm ve bütünün mutluluğu için bireysel aydınlanma hepsinin birleştiği noktadır. Bireyleri aydınlanmaya taşımak ise, içsel enerjinin açığa çıkartılması ile mümkün olmaktadır. Tabiatın özü yaşam ve yaşamın da merkezi insandır. Dolayısıyla, insanın toplumsal ve iç yaşantısındaki değişim sosyal yapıyı da derinden etkilemektedir. Bu etkilenmenin bir başka boyutun da 19. yüzyılda endüstriyel gelişimle başlayan dönüşüm, sosyal yapılar da önemli değişimlere neden olmuş ve dönüşüm konusunda başarılı olmuş gelişmiş toplumlar ile gelişme yolunda çelişkiler yaşamaya devam eden toplumlar arasındaki mesafe giderek açılmasına neden olmuştur. Bu da bireylerin öz yapılarıyla, parçası oldukları toplumların hâkim değerlerini karşı karşıya getirmiştir.

Bu koşullar altında hem insan hem de kültür yepyeni bir sürece girerken, düşünce dünyalarında pek çok dönüm noktası yaşayan bireylerin duruşlarında, edilgenlikten etkenliği doğru bir değişim yaşanmıştır. Toplumsal sistemde farklı yönlerde ilerleyen yenilikçi hareketlerin oluşması, tüm kültür dünyasında, bilim ve felsefede meydana gelen bu değişmelere koşut olarak elbette kişilerin iç dünyasında da yankı bulmuş ve onların kendi duyularına göre şekillendirdiği soyut fikirler hızla kabul görmeye başlamıştır

Günümüzde, kişisel bilinçlilik düzeyine ulaşan, özgür iradeli, hem kendine hem de dünyaya eleştirel gözlerle bakabilen, teknolojideki yenilikler ve bilimdeki buluşlarla birlikte temel dünya görüşleri sarsılmış, bu nedenle de hayata, kimliğine

dair sorular soran, tin ve madde kavramlarını irdeleyen yeni bir insanın gelişim sürecine tanık olunan dönemdir. İşte böyle bir dönemde kişi ile toplum arasındaki uyum-uyumlaştırma-uyumlu olmaya mecbur olma ve konvansiyonel idealar ve baskı unsurları ile içsel duyular arasında derin ayrıkların yaşanması kartezyen paradokslara neden olmaktadır. Spiritüelite, oldukça geniş ve derin bir kavram olup öncelikle, kavramın arka planındaki dinamiklere bakılmasında fayda olduğu düşünülmektedir.

Spiritüelite, pek çok unsurun bir araya gelmesi ile oluşan hem soyut hem de somut bir kavramdır. Bu nedenle aşağıda spiritüeliteyi ortaya çıkaran temel bileşenler hakkında açıklamalar yapılmıştır.

Öznel İyi Olma Kuramı; Öznel iyi olma kavramının aile işletmelerinin yeni nesillere devredilmesi sürecinde özellikle de kültürel aktarımın sağlanarak bir tutku ve sadakat oluşturulmasında kullanılabilecek elverişli bir araç olduğu ileri sürülebilir. Bu savın temel gerekçesi ise spiritüelite kavramının arka planında ve özünde insan psikolojisindeki iyi olma hali veya durumunun önemli bir yeri olmasıdır.

Öznel iyi olma, kişinin kendi yaşamını değerlendirmesi, yargı bildirmesi, değerlerine göre yaşayabilmesi ve kendini anlatabilmesi olgularını kapsamaktadır. Öznel iyi olma, bireyin yaşamının değerli olduğuna nasıl karar verdiği, nelerin değerli olduğu ve yaşam doyumuna yüklediği anlamlara dayanır (Cihangir, 2009: 24). Yaşam doyumunu ise bireyin önemli yaşam alanlarında (okul, aile, iş vb.) olumlu duygu durumunu ve yaşantılarının birey için ifade ettiği anlamları kapsar.

Cihangir (2009'e göre öznel iyi olma, bireylerin yaşamlarını değerlendirişlerini konu edinen bir psikoloji alanıdır. İnsanların yaptığı bu değerlendirmeler temel olarak bilişsel (örneğin, yaşam doyumunu) ve yaşanan hoş duygularla (örneğin, haz ve hoşlanma gibi), olumsuz duyguların (örneğin, üzüntü ve keder gibi) sıklığını, yoğunluğunu belirleme gibi iki alanda toplanmaktadır. Birey, bütün bir yaşamına ya da yaşamının bir alanına ilişkin bilinçli değerlendirici yargılarda bulunabilir. Yine yaşamına ilişkin bu değerlendirme, duygu durumunda da olabilir. Yani birey, yaşamın akışı içerisinde olan hoş ve nahos duygulara, duygu durumlarına tepki gösterebilir (Cihangir, 2009: 24).

Alanda yazında çalışmaları bulunan bazı yazarlar öznel iyi olma düzeyi yüksek olan kişinin, yaşam doyumunu algısının yüksek olması, çoğunlukla hoş duygular içinde olması, çevresine bağlı olması ve az üzüntü, keder, öfke gibi olumsuz duygular yaşaması beklendiğini ileri sürmektedirler. Bu sebeptendir ki öznel iyi olma düzeyi düşük olan kişinin de, yaşamından doyumsuz olması, hoş duygulardan çok öfke, tedirginlik, gerginlik, işten sıkılma, uzaklaşma gibi olumsuz duygulan yaşaması beklenir (Lucas, Diener ve Suh, 1996; Myers ve Diener, 1995; Diener, Suh ve Oishi, 1997; Ryan ve Deci, 2001, Yetim, 2001). Doyum ve tatmin bağlamında değerlendirildiğinde aile işletmelerinin kronik sorunu olan sonraki kuşakların bağlılığı ve sadakatının kazanılmasında öznel iyi olma kavramı etrafında ilişkilerin kurulması ve kültür aktarımında kullanılması uygun araç gibi kullanılabilir.

Öznel iyi olma hali psikoloji ve sosyoloji ile yakından ilgili bir kavram olması nedeniyle farklı yaklaşımlarda da değerlendirilmekte ve çeşitlendirilmektedir. Ancak bu çalışmanın aile işletmelerine yoğunlaşması bakımından öznel iyi olma durumu  öğe etrafında toplamak daha doğru olacaktır. Bunlar (Diener, Suh ve Oishi, (1997) ve Diener ve Diener, (1996); doyum, hoş duygu ve düşük düzeyde hoş olmayan duygudur. Öznel iyi olma, karşılıklı ilişkili değişkenlerin global bir etmeni olarak, bu üç özellik formunda yapısallaşır. Öznel iyi olmanın  öğesi, kendi içinde alt bölümlere ayrılabilir. Genel doyum (yaşam doyumunu), boş zaman, aşk, evlilik, dostluk, iş gibi çeşitli yaşam alanlarındaki doyumlara ayrılabilir ve ayrılmış olan bu alanlar da kendi içinde ayrımlaşabilir. Hoş duygu, hoşlanma, haz, onur, gurur gibi özgün duygulara ayrılabilir. Nihayet hoş olmayan duygu, utanç, suçluluk, üzüntü, öfke, kayėı gibi özgün duygulara ve duygu durumlarına ayrılır.

Yine her alt bölüm, kendi içinde bölümlenebilir. Öznel iyi olma kavramını inceleme amacına bağlı olarak, bu kavram genel düzeyde veya kademeli olarak daha dar düzeyde değerlendirilebilir.

Tabandan Tavana İyilik Teorisi; Yukarıda da ifade edildiği gibi aile işletmeleri, aile ve iş ilişkilerinin i ie geçtiği bir görünüm arz eder. Bu nedenle aile işletmelerinde ailevi yapıdan dolayı ilişkilerde bağlılıkta kırılgnalık yüksektir. Kırılgnlıklar ve iletişim eksiklikleri zamanla krizlere ve ayrışmalara neden

olabilmektedir. Bu durumun giderilmesinde uygun bir yöntem olarak tabandan tavana iyilik teorisinin kullanılabileceği düşünülmüştür. Çünkü kavram öz itibarıyla kırılmalardan kaynaklı ilişki kopmaları ve iş sürecinde olumlu yargılar geliştirmenin faydaları üzerine kurulmuştur.

Andrews ve Withey (1976)'e göre tabandan-tavana teorisi, mutluluğun hoş olan ve hoş olmayan, insana haz veren ve haz vermeyen anların ve yaşantıların birikiminden ortaya çıktığını savunmaktadır. Bu teoriye göre bir insan pek çok mutlu anlar yaşadığından dolayı mutludur. Tavandan-tabana teorisi, kişinin stres, baskı, kopmalar, iletişimsizlik, anlaşılama vb. gibi nedenler dolayısıyla mutlu olma/olmama ve olumlu duygu halinin doğrudan etkilediğini ileri sürer. Bireyler, önceden belirlenmiş olan iyi oluş düzeylerine, kişilik özelliklerine bağlı olarak olaylara ve durumlara olumlu ya da olumsuz bir şekilde tepki göstermek eğilimindedirler. Tekinalp (2016)'e göre tavandan tabana teorisine göre iyi olma, kişinin global bir özelliğidir ve bu özellik kişinin karşılaştığı olaylara karşı geliştirdiği olumlu-olumsuz tepkilerini belirler. Başka bir ifadeyle, bireyin genel bir yaşam doyumunun olması onun yaşamın farklı alanlarında (iş, fiziksel sağlık, aile yaşamı vb.) elde ettiği doyumunu etkilemektedir (Tekinalp, 2016: 38).

Kavramı tartışan yazarlar tavandan tabana teorisini daha çok doyum bağlamında ele almışlarsa bir yanı ile eksik kalmıştır. Özellikle aile işletmelerinde doyumun karşılığı işletmeye olan bağlılık ve hatta işletmenin kendisi olarak algılandığında doyum gerçekleşmiş sayılabilecektir.

Dinamik Denge Teorisi; Dinamik denge teorisine göre, kişilik duygusal tepkilerin temel düzeyini belirleyici bir role sahiptir. Bu teoriye göre her birey aslında normal bir dengeye sahiptir. Bu denge düzeyi, kişilik özellikleri, dışadönüklük, nörotizm, yaşantılara açık olma, aile kültürlemesi, inançlar ve değerlerle oluşur. Olumluluk düzeyi, yaşam durumları normal örüntüsünden saptığında ise değişmekte ve kişilik özellikleri denge düzeyine gelmesinde etkili olmaktadır (Tekinalp, 2016: 38).

Amaçlılık Teorisi; Amaçlılık veya amaç teorisine göre insanın her zaman bir amacı vardır ve insan davranışının amaca yönelik olması, onu biçimlendirerek

değerler oluşturmalarını sağlar. Amaçlar, insanın inançlarından beslenen ve elde etmeye çalıştığı son durumlardır. Amaca yönelik davranışlar, örgütlü ve örüntülü bir yapıdadır. Her amacın kendisiyle bütünleşen bilişsel, duyuşsal ve davranışsal öğeleri vardır. Bilişsel öğe, amacın zihinsel temsiliyle, çeşitli alt amaçların sıralanmasıyla, amaca ulaşan yolların belirlenmesi ile ilişkilidir. Amacın duygusal öğesi, istek, haz alma, hoşlanma, değer, bağlanma gibi amacın biçimlenmesine katkıda bulunan ve amacın sonucu ile bütünleşen olumlu yaşantıları içerir kapsar (İlhan ve Özbay, 2010: 112-113). Amacın davranış öğesi ise amacın gerçekleşmesini hedefleyen planla bütünleşen eylemleridir.

Amaç teorisine göre, bireyler farklı amaç ve isteklere sahiptirler ve bundan dolayı bireyleri mutlu eden şeyler farklılık göstermektedir. Bireyler amaçlarına yönelik olarak uygun bir şekilde eyleme geçerlerse mutlu olacaklardır. Bu bağlamda bireyler amaçlarını başardıklarında daha olumlu duygulara sahip olmakta ve yaşam doyumu düzeyleri artmakta ancak amaçlarına ulaşamadıkları takdirde olumsuz duygular yaşamaktadırlar. Bu kurama göre mutlu olmak için yalnızca amaçlara sahip olmak yeterli değildir; o amaç için kuvvetli bir inanç ve amaca uygun yeterli kaynaklara sahip olmak kişinin mutluluğunda önemli bir rol oynamaktadır (Diener ve Diener, 1996: 181-185). Yani birey sahip olduğu amacın gerçekleşmesini ne kadar çok isterse, o kadar çok o amaç doğrultusunda çalışır ve sonuçta amacın gerçekleşmesi ya da gerçekleşmemesine bağlı olarak iyi oluşu olumlu ya da olumsuz olarak etkilenir.

Akış Teorisi; Akış teorisine göre kişinin beceri düzeyi yeterli ise, etkinliklerin ve bu etkinliklere karşı koyan etmenlerin zaman içerisindeki akışının haz getireceğini içerir. Eğer etkinlik çok kolay ve engeller zayıf ise sonuç can sıkıcıdır. Eğer etkinlik zor ise stres yaratır; birey yoğun çaba gerektiren ve sahip olduğu beceriyle işin zorluğu hemen hemen eşit olan bir etkinlik ile ilişkide ise, etkinliğin tamamlanma süreci arka arkaya akışı meydana getirmektedir (Diener ve Diener, 1996: 181-185). İnsanlar kendi ihtiyaçlarına, inançlarına ve yeteneklerine uygun olarak belirledikleri amaçlar doğrultusunda yeterli ilerlemeler kat ettikleri sürece kendilerini daha mutlu hissetmektedirler.

Sosyal Karşılaştırma Modeli; Sosyal karşılaştırma modeline göre birey, çevresinde bulunan bireyleri bir standart olarak alır. Burada seçilen yani standart olarak alınan diğer bireyin, kişinin düzeyinden aşağıda veya üzerinde olma durumu vardır. Birey bir grup içinde eğer kendini diğer bireylerden daha iyi durumda görüyorsa mutlu olmaktadır. Ancak grup içindeki bireyler kendisinden daha iyilerse bu kez birey kendini daha az yetenekli görmekte ve sonuçta mutsuz olmaktadır (Diener ve Diener, 1996: 181-185). İnanç ve değerler olgusunun gelişmesinde bunların etkisi büyüktür.

McFarland ve Miller (1994) bireylerin kişilik özelliklerinin sosyal karşılaştırmayı etkilediğini ifade etmişlerdir. İyimser bakış açısına sahip bireyler, kendilerinden daha kötü performans gösterenlere odaklanırken; kötümser bakış açısına sahip bireyler kendilerinden daha iyi performans gösterenlere odaklanmaktadır. Bu nedenle mutlu insanlar karşılaştırma yaparken daha olumlu eğilimde olurken, mutsuz insanlar daha olumsuz eğilimde olmaktadır.

Beklenti ve Uyum Kuramı; Bireyin gerçek koşulları ile beklentileri arasında farklılığı ele alan beklenti düzeyini açıklamaya çalışan kurama göre, kişinin beklentileriyle gerçek durumu arasındaki farklılık, duygu durumunu etkilemektedir. Yüksek düzeydeki istekler ve beklentiler mutsuzluğa yol açmaktadır. Kişinin “ne yapmak istediği” ile “ne yapabileceği” arasındaki büyük fark onun cesaretini kırmaktadır. Bununla birlikte kişinin gerçek durumuna uygun olmayan düşük ya da yüksek beklenti düzeyi öznel iyi oluşu olumsuz yönde etkilemekte ve kızgınlığa, can sıkıntısına yol açmaktadır. Değişen yaşam koşullarına alışma ya da uyum gösterme, iyi oluşun modern kuramı olan uyum kuramının temel yapısıdır. Uyum düşüncesi, insanların başlangıçta yeni olaylara veya koşullara güçlü tepki göstereceklerini ancak zaman geçtikçe duruma alışacaklarını ve eski düzeye geri döneceklerini içermektedir (Yetim, 2001: 165).

Uyum kuramı, bireyin yaşamında meydana gelen olumlu ya da olumsuz olaylara uyum sağlayarak psikolojik denge durumunu korumaya çalıştığını savunur. İlk olduklarında olaylara uyum, onların iyi veya kötü oluşlarına bağlıdır. Zaman geçtikçe olaylar gücünü kaybeder. Sonuçta uyum kuramı, bireyin kendi yaşantısından çıkardığı standarda dayalı olarak açıklamalar sunar. Eğer hali hazırda

olaylar, standartlarda daha iyiye birey mutlu olacaktır. Ancak bu iyi olaylar art arada sürerse uyum sağlanacak; böylece bireyin standartları yükselecek ve sonuçta birey yeni oluşacak olaylar için yeni bir ölçüt oluşturacaktır (Diener ve Diener, 1996: 181-185).

Kısaca açıklanan bu teorilerin ortak görüşlerine göre, bireylerin yaşamda karşılaştıkları olaylara olumlu ve olumsuz tepkiler vermelerinde dışadönüklük ve nörotizm özellikleri etkili olmaktadır. Geçici duygu durumlarından çok uzun süreli duygulara odaklanmakta ve bunda da bireylerin kişilik özellikleri etkili olmaktadır. Yani kişilik, öznel iyi olmayı doğrudan etkileyen en önemli içsel faktördür denilebilir.

4.2. Spiritüelite Kavramının Tanımlanması

Aşağıda ayrıntıları ile açıklanacak olan spiritüelite kavramı, alan yazında görüldüğü üzere daha çok tinsel ve metaforik betimlemelerle birlikte anıldığı görülmektedir. Bu çalışmanın öneminin de bu noktada ortaya çıktığı düşünülmektedir. Zira spiritüelite kavramının iletişim, aile işletmeleri, örgüt kültürü aktarımı ve Y kuşağı kavramları etrafında değerlendirildiği bir çalışmadır. Çalışmanın orijininde ise aile işletmeleri ve buralarda çalışan aile üyeleri bulunduğundan ağırlıklı olarak işletmecilik bakış açısı ile incelenmeye çalışılmıştır. Bu yanı spiritüelite, bireysel bir pozisyondan çıkarılarak kurumsal alana taşınmaya çalışılmıştır.

Kavramsal geçmişi teolojik çalışmalarda daha çok yer bulmakla birlikte işletmecilik alanında 1960'lı yıllarda ileri sürülen ve son yıllarda dikkat çeken spiritüeliteye olan ilginin artmasının asıl nedeni maddi şeylerin artık insanlara mutluluk getirmemeye başlamasıdır (Bash, 2014: 11-12). Spiritüelite kavramı, son yıllarda akademik literatürde ve iş yaşamında dikkate çekerek yer bulmaya başlamış ancak tanımlanmasında henüz görüş birliğine varılamamış, disiplinler arası yanı da bulunan bir kavramdır. Journal of Organizational Change Management ve Journal of Managerial Psychology'de bu kavramla ilgili irdelemeler yapılan çalışmalara yer verilmeyle birlikte özel sayılarında çıkarıldığı görülmektedir. Kavramın pekişmesinde bir başka etken ise Wall Street Journal gazetesi 2003 yılında kapak

konusu olarak ele almış ve bilinirliğini artırmıştır. 2004 yılında ise “Management, Spirituality & Religion Newsletter” adlı bir dergi çıkarılmış ve kavramın önemine verilen değer artmıştır.

Spiritüelite, kavramsal olarak geniş alana yayılı olup tanımlanması veya tanım yapılırken öne çıkarılacak unsurlar da görüş birliği bulunmamaktadır. Nitekim bu alanda çalışmalar yapan Harrison Owen (2003:1) Spiritüelite konusundan çok fazla şey yazmış olduğunu ancak halen bir tanımını yapamadığını ifade etmektedir. Bu nedenle kavramı tanımlaya çalışmadan önce yaygın bir hatanın da varlığından söz etmekte fayda vardır.

Yabancı ve de daha çok yerli akademik çalışmaların pek çoğunda kavram tinsellik veya din bağlamında ele alındığı görülmektedir. Bu nedenle her şeyden önce spiritüelitenin kesinlikle din veya dini bir unsurla ile eş anlamlı olmadığının bilinmesi gerekmektedir. Ayrıca terim anlamı olarak da Türkçeye başarı ile çevrilemediğinin de bilinmesi gerekmektedir. “Maneviyat” olarak yaklaşık bir anlam yüklense de böyle değildir, bundan dolayı çalışmada kavram herhangi bir eş anlam ile karşılanmadan “spiritüelite” olarak kullanılacaktır

Spiritüelite, dünyevi alanın içinde bulunan ancak kişinin kendini koruma ve diğerleri ile bütünleşme amacıyla seçmiş olduğu yaşayış yoludur. Bundan dolayı öncelikle spiritüelitenin din veya dini eksende bir kavram olmadığına kısaca değinmek gerekirse şunları ifade etmek mümkündür; dünya üzerinde pek çok türü ve her biri diğerinden farklı olan din, kesin/net kuralları bulunan, geniş toplum kesimlerince sorgulanmadan kabul edilen, irdelenmeyen ve olduğu gibi kabul edilmesi beklenen, ayrık düşünlere veya yorumlara yer verildiğinde yapısı-içeriği bozulan inanç esaslı bir yapının genel adıdır. Spiritüelite ise böyle değildir. Ayrımlar bütünlüğü bozmaz, kesin değil esnek ve gelişmeye açıktır, değer ve anlam yüklenmeye devam eder, amaç oluşturmak değil müşterek paydalar meydana getirmek üzere insanları birleştirir (Eagleton, 2011: 141-49; Bruce, 2007:196-198). Spiritüeliteyi meydana getiren çatı kavramlar üç yapı üzerine kuruludur. Öncelikle içsel bir istekle oluşan yaşama arzusu ve gücü ile kişileri motive eden, içten gelen ve onları yönlendiren iç deneyimler-iticileri varlığı aranır. Ardından bütünlüğü sağlayacak olan, ortak amaca hizmet etme, grubu bağlılık gösterme, başkalarının

gelişimlerine gönüllü ve istekli olarak katkıda bulunma çabası gösterilmesi beklenir. Son olarak da yaşamda amaç edinme, umuda, sevgiye, iyimserliğe önem verme ve bu duyguları birlikte hareket ederek takım ruhunun içselleştirmesi gerekir (Eagleton, 2011: 141-49; Bruce, 2007:196-198)

Kavramın gelişmekte/geliştirilmekte olduğu görülmekle birlikte farklı çalışma alanlarında kullanılmasından dolayı her disiplinin kendi yaklaşımı ortaya koyması gerektiği düşünülmektedir. Kavrama dair bazı tanımları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

Spiritüelite, kişinin diğerleri ile bütünleşebilmek üzere yaşama gücü ve içsel deneyimlerinden yola çıkıp kendini sorgulayarak anlamlı bir sonuca ulaşmasıdır (Schopenhauer, 2007: 78-81).

Spiritüelite, başkalarının gelişmelerinden mutlu olmak, onların başarımları için iyilikçi bir yaklaşımla ilham, sevgi, umut, cesaret vermektir. Bunu yaparken de iyimserliği bağlı olmak, ortak amaçlara hizmet etmek duygusu gözetmektir (Krishnakumar ve Neck, 2002)

Spiritüelite, bir yanı somut bir yanı soyut içeriklerle dolu olan diğer insanlardaki yaşam gücünü ortaya çıkararak, onlarla bütünleşmek üzere iyilikçi hislerle hareket etmek ve bu şekilde ortak payda oluşturmaktır.

Spiritüelite, bir dizi kazanımların sonucudur. Bu kazanımlar ise kişinin evrendeki yerini ve yaşamının anlamını çözümlemesi, varlığına dair olguları anlama çabası, bireyi ve yaşamını anlamlı hale getiren somut ve soyut bilgilerdir (Tongprateepu, 2000: 197-203).

Spiritüelitenin dinle ilgisi bulunmamakla birlikte dinin bir komponentidir. Çünkü din sınırlandırılmaz ancak spiritüelite belli alana sahiptir. Bu nedenle spiritüelite inanç ve değerler kompozisyonunun bir tamamlayıcısıdır. Nitekim güçlü dini inançları olmayan veya hiçbir dini inancı bulunmayan kişilerde spiritüelite görülebilmektedir (Cimete, 2002: 125-135).

Spiritüelite, insan olmanın doğal bir sonu olup inanç veya varlık olgusunun ötesinde ortak değerler inşasının bir aracıdır (Govier, 2000: 35-37). Spiritüelite, aydınlanma paradigmasına sadık materyalist görüşlerin tam aksinde yer alan bir tutumdur (Akgün, 2005: 374).

Çalışma hayatı açısından değerlendirildiğinde ise spiritüelite, bilinen bir inanç sisteminden daha öte olup kişinin iş ve özel yaşamında tatmin olmayan duygularını gidermek ve materyalizmden ileri gelen boşlukları doldurmak üzere gerçekleri yorumlarken başkalarının iyiliği üzerine kurulu bir sisteme hizmet eden davranışların toplamından oluşmaktadır. Bu bakımdan değerlendirildiğinde spiritüelite bireysel bir girişim değil toplumun her kesiminde az veya çok benimsenmiş ve buna uygun hareket edildiğinde olumlu ve toplumsal faydacı sonuçlar verebilmektedir. Bu sonuç ise bireysel manevi tatmin ile başlayıp diğerlerinin de katılmasıyla anlamlı hale gelebilmektedir. Öyleyse spiritüeliteyi; kişinin kendi iç dünyasından etkilenecek gelen, tamamen gönüllü, başkalarının iyiliği, başarısı ve mutluluğu için sergilenen, hataları örtmeye, başarıyı ortaya çıkarmaya yönelik, ekip ruhunu özümsemeye dayalı ve diğerlerince de benzer şekilde desteklenen bir yaşam biçimi olarak tasvir etmek mümkündür (Lopez ve Ramos., 2009: 278). Bu nedenle günümüz iş dünyasında kişinin spiritüel yönleri duygusal, sosyal ve fiziki koşullar kadar önemli bir hale gelmektedir.

Nitekim yukarıda da belirtildiği üzere örneğin Y kuşağı üyeleri rekabet baskısı altında hedeflere odaklı çalışmaktan hoşlanmadıkları gibi finansal motivatörlere de yeterince olumlu cevap vermemektedir. Onların motive edilmesi, sadakatlerinin kazanılması ve işletme amaçlarına tam olarak hizmet etmelerini sağlamak üzere başka bir takım güdüleyicilere gereksinim vardır; bunlardan biri de spiritüelitedir denilebilir. Ayrıca iş yerindeki spiritüelite eksikli bir atmosferde çalışan iş görenler böylesine bir ortamın hayatlarına bir anlam ve uğrunca çaba göstermeye değecek bir hedef getirmesinden dolayı kendilerini daha huzurlu hissetmektedir (Lopez ve Ramos., 2009: 278).

Günümüz işletmelerinde motivatör arayışları pek çok noktada devam etmektedir. Örneğin yan haklar, ek ödemeler, esnek çalışma vb. bunlardan bazıları olmakla birlikte spiritüelitenin özü olan ve alan yazında “ruha liderlik (spirit

leadership))” şekilde de ifadelendirilebilecek yaklaşımlar henüz gelişme aşamasındadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde gerek aile işletmelerinde gerekse kurumsal diğer işletmelerde iş görenlerin çalışma süreçlerinden ziyade yaşama arzularını ve yaşam gayelerini güçlendirmeye yönelik yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle bir işletmede spiritüelitenin varlığından söz edebilmek için öncelikle çalışanlara ortak değerler vererek onların birlikte hareket etmesinin sağlanması, çalışanların vizyon ve sevgi unsurlarının birleştirilmesi gerekmektedir. Daha sonra yetki verme ve verilen yetkiyi kullanma da çalışanlara rehberlik etme, önsezi ve hislere değer vererek alınacak riskleri paylaşma, çalışanların işletmeye hizmet etme işlevini görev değil istekle yapmalarını sağlama, son olarak da ve ön yargılardan uzak durulması gerekmektedir (King, 2007: 108-112);

4.3. Aile İşletmelerinde Spiritüelite

Aile işletmelerinin başlıca sorunları denildiğinde ilk sıralarda işletmenin sonraki kuşaklara sağlıklı ve sürdürülebilir şekilde devredilmesinde yaşanan sorunlar yer almaktadır. Aile işletmelerinin sonraki kuşaklara devredildikten sonra yaşanan sorunlara alan yazın pek çok araştırma ve inceleme bulunmasında rağmen bu çalışmalarda “nasıl” sorusuna sağlıklı cevaplar verilemediği görülmektedir. Aile işletmelerinin kendine has bir özelliği olan aile üyelerinin aynı zamanda çalışanlar olması ve bunların da kuşak farklılıkları nedeni ile yaşadığı uyumsuzlukların çözümlenmesinde hangi yöntem/yöntemlerin kullanılacağı ile kuşaklar arasındaki farklılıkların nasıl yönetileceği gibi iki temel soruya cevap bulunması halinde bu işletmelerin daha uzun ömürlü olması muhtemeldir.

Aile işletmelerinde kuşakları birbirine bağlayan en önemli faktör aile bağı ve işletmenin kendisidir. Günümüzde bireylerin çekirdek aile dışında diğer aile üyelerine olan bağlarının giderek azaldığı gerçeğinden yol çıkılırsa, geriye bağ olarak işletmenin kendisi kalmaktadır. İşletmenin kendisi ise birey için maddi bir nesnedir ve yeterince güçlü bir bağ olamayabilir. Bu nedenler aile işletmesinin bütünlüğünün korunmasında maddi unsurlardan daha çok içselleştirilmiş ve üyelerle birlikte yaratılmış etkili bir bağa gereksinim vardır; bu spiritüelitedir. Spiritüelite, öncelikle aile üyelerinin psikolojik sermayesini güçlendirmekte adından üyelerin beşeri

sermaye yanını ortaya çıkarmakta ve bunları birleştirerek aynı hedefe gönüllü ve istekli olarak yönelmiş insan kaynağı/değeri yaratmaktadır.

Aile işletmelerinde spiritüelitenin üyelere kazandırdığı şu yararlardan söz etmek mümkündür;

- Bir üstünlük hissi oluşturarak aidiyet duygusu gelişir ve bağlılığı güçlendirir,
- Değer üretme ve değerlere sadakat yeteneği geliştirir,
- Maddi tatminsizlik hissinden kurtularak sistemin değerli bir parçası olduğunu hisseder,
- Kişisel kapasitesini aşan durumlarda destek alacağını bilir ve güvenle hareket eder,
- İtirazlarının yadırganmadan dikkate alınacağını bilir ve saygınlık hisseder,
- Değer üretimine destek verir ve bu şekilde paydaşı olduğu değerleri savunur ve sadık kalır,
- Dayatma ve telkinle değil özümseyerek kabul eder, bu şekilde motive olur,
- Bazı değerlerin kaybına bağlı olarak, bir pozisyon almak için kendi kendine döner,

- Kendini çalışma yaşamında uyum içinde bulur, kendini yeniden yorumlaması gerektiğinde desteğin var olduğuna güvenir (Alpar, 2004: 77-78; Eagleton, 2011: 141; Bruce, 2007: 196; Çelikleş, 2008: 38-41).

Yukarıda belirtildiği gibi aile işletmeleri kendi varlıklarını tehlikeye atacak potansiyeli de içerisinde barındırmaktadır. Aile işletmelerini bir arda tutan değerlerin güçlendirilmesi kadar bu değerlerin de özümseyerek ilke haline getirilmesi ancak üyelerin spiritüel olmalarında dolayısıyla aile işletmesinin spiritüel olmasına bağlıdır. Kavramın aile işletmelerine entegre edilebilecek kritik noktası da burası olmaktadır.

Maddi olguların Y kuşağı üyelerini tatmin etmediği günümüz iş dünyasında işletmenin değerlerinin ve devam etmek zorunda olduğunun bir inanç bir din gibi aile işletmesi üyelerince kabul edilebilmesinin yolu spiritüel olmaktan geçmektedir. Yani, aile işletmesi ile üyenin kendini tam entegre edebilmesinin yolu spiritüel yaklaşımın işletmenin ana ilkesi olması mümkün olabilecektir. Çünkü maddi hedefler ve kazançlar zamanla çekiciliğini kaybedebilir.

Aile işletmesinde spiritüel iletişimle mesajın ve değerın aktarılması ise tıpkı bir fikir akımının oluşmaya başladığı ilk zamanlarına benzetilebilir. Başlangıçta kendisine inanan ve onunla birlikte hareket az miktarda bir gruba etki eden kişilerin fikirler, inanış ve yorumları daha sonra grubun büyümesi ile ağızdan-ağıza, kulaktan-kulağa yayılarak gelişir ve toplumsal psikoloji ile birlikte güçlenerek inanç halini alır. Üye katılımı ve bu fikirlerin benimsenmesi artık kendiliğinden ve üyelerce oldukça istekli olarak gerçekleşir. Bu aşamada ortaya konulan fikirler ve inanışlar artık kendini, fikri ileri süren kişiden bağımsız kılarak yaygınlaşmaya başlar ve yandaşları bu fikirlerin savunucusu haline gelir. Spiritüelite de bu duruma çok benzer. Aile işletmesinin kurucusu, başlangıçta işletmeye dair değer ve inançları, kazanmak rekabet etmek, büyümek, üyeleri iş sahibi vb. gibi maddi unsurlar üzerine değil de işletmenin devamlılığı ve bütünlüğü üzerine kurarken spiritüel davranırsa, üyeler için deyim yerindeyse işlemeye sadakat ve işletme yararına gayret etmek tıpkı bir ibadet gibi alınabilecektir. Bu şekilde maddi hedeflere önem vermeyen bir aile üyesi de işletmeye sadakati ve işletmenin devamlılığını inanç bağlamında değerlendirebilecek ve hizmet etmek etmeye gönüllü olabilecektir (Eagleton, 2011: 141-143).

Spiritüel yaklaşım, aile işletmesinin varlığının ne zamana kadar devam edeceği endişe ve sorusunu ortadan kaldırabileceği gibi değer adı altında oluşturulan maddi imgelerin mekaniklik algısının da önüne geçebilecek bu şekilde aile işletmesinin gerçekten bir ruhu olabilecektir. Aile işletmelerinin temel değerlerinin oluşumunda en önemli ve zor rolü üstlenen kurucu; spiritüelitenin dönüşüm sürecindeki önemini kavramalı ve buna paralel olarak kendi spiritüel değerlerinin neler olduğuna dair farkındalık yaratmalıdır. Bu bağlamda öncelikle aile bireylerini, ardından profesyonel yöneticileri, işletmenin sonraki yaşam evrelerinde kesikli bir

yaşam sürecine maruz kalmaması amacıyla ortak bir amaçta, ortak bir değerler sisteminde birleştirmelidir.

Spiritüel yaklaşım ile aile işletmelerinde görülen adil olmayan ödül sistemleri, aile anlaşmazlıkları, kayırmacılık, bağımlı kişiliklerin barınması ve aile içi rekabet profesyonel yönetim zorluğunun yerini diğer işletmelerde görülen rasyonellik ve faydacı anlayış birleştirilebilmektir. Bu sağlanırken de kullanılan en önemli fonksiyon ise sevgi, duygudaşlık ve birlikteliktir olmaktadır. Bu nedenle birliktelik, duygu, değer ve sevgi oluşturulmasında spiritüel yaklaşım kavramları birbirine dönüştürülebilen ideal bir katalizör işlevi görmektedir.

Thomson (2009:9-10), spiritüel yaklaşıma sahip olmaya başaran aile işletmelerinin diğerlerine göre hisse değeri, bağlılık, sadakat, yatırımın geri dönüşümü ve karlılık gibi faktörler de daha başarılı olduğunu ileri sürmekte, Wagner-Marsh ve Conley (1999: 292-293)'de benzer ifadelerle bu görüşü desteklemektedir. Dünya da yönetim ve liderlikte spiritüel yaklaşıma sahip işletmelerden Fortune dergisinin sıralamasında ilk 100 şirket arasında Xerox, Bank of Montre, Exxon Mobile, TDIndustries, Toro Company, Ford, Hewlett-Packard, Lancaster ve Toyota gibi önemli işletmelerin olduğu görülmektedir.

Aile işletmelerinde spiritüeliteyi örgütsel ve bireysel olmak üzere iki grupta ele almak mümkündür. Aile işletmelerinde spiritüelite bir değer olarak kazanılabildiğinden zamana yayılı bir şekilde gelişir ve işletmede baskın bir kültür haline dönüşür. Bu nedenle spiritüelite örgütsel bir mesajdır ve alıcıya doğru ulaşmalıdır. Diğer yanda ise söz konusu mesajı alacak üyenin spiritüel değer farkına varması ve bunları iş hayatında benimsemesi gerekmektedir. Üye, kendisine iletilen spiritüel mesajı bir değerler bütünü olarak algıladıktan sonra iş yaşamında bireysel tatmin ve kendini gerçekleştirme imkanı bulabilir hem de sahip olduğu değer ve duygularla işletmeye katkıda bulunabilecektir. Kişisel anlamda spiritüelite; yenilikçilik, yaratıcılık, işinde iyi olma ve liderlik faktörlerini de kapsamaktadır.

Spiritüelite daha çok örgütsel boyutta ele alınması gereken bir olgudur. Çünkü hem günümüz iş dünyasında hem de bireysel yaşamda maddesel hazların yetersiz kalmaya başlaması iş ortamında ruhani değerlerin oluşturulmasını ve bu

değerlere sadık çalışanların bir araya getirilerek sinerji oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Materyalist yaklaşımın yavaş yavaş gücünü yitirmeye başladığı veya başlayacağı ileri sürülebilir. Yaptıkları işlerin topluma ve kendilerine olan katkısını devamlı olarak sorgulayan ve bir bakıma kendi yaşamı ve işi arasında uzlaşmayı arayan çalışanlar; bir işe yaradıklarını, bir bütünün parçası olduklarını, işlerinde mutlu oldukları, hissettikleri spiritüel değerleri oluşturabilmiş örgütlerde çalışmak istemektedirler. Beklentilerdeki bu değişim ise aile işletmelerini de birer spiritüel örgüte dönüşmeye zorlamakta; yönetim sürecinde ortak değerlere, takım ruhuna, duygulara, bağlılığa ve birlikteliğe önem verilmesine neden olmaktadır.

Bu kapsamda spiritüel örgütlerin temel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Ortak değerler, inanışlar ve vizyon etrafında bütünleşebilmiş çalışanları vardır.
- Maddesel amaçlardan daha ileri düzeyde hem kişisel hem de toplumcu amaçları vardır.
- Amaçlara giden yolda icra edilen gayret çalışanlar için manevi bir haz meydana getirir.
- Kişisel yetkinliklerden ziyade örgütün kendisi ve örgütsel amaçlara hizmet etmek her şeyin üstündedir.
- Çalışanlar arasında yıkıcı rekabet yoktur, bunun yerine takım ruhu vardır ve başarı/başarısızlık herkesin malıdır.
- Baskı, korku, performans odaklı yaklaşımın yerine sevgi, değer verme, saygı gösterme ve yardımlaşmaya dayalı bir yönetim politikası vardır.
- Etkili iletişim, empati, anlayış, hoşgörü ve çok yönlü bir iletişim anlayışı vardır.
- Ürün karmasında toplumun ve insanların faydası gözetilir (Bruce, 2007:196; Thomson, 2009: 9-11).

Spiritüel anlayışın geliştiği aile işletmelerinde, üyeler arasındaki bağ akrabalık ilişkisi kadar işletme üzerinden de güçlenir ve devam eder. Bu nedenle işe devamsızlık, yüksek iş gücü devir oranı, tükenmişlik, stres vb. gibi iş yaşamında olumsuzluklara neden olan faktörlere çok daha az rastlanır. Spiritüel anlayışı benimseyen örgütlerin paydaşlar nezdindeki itibarı da oldukça yüksektir. Çünkü bu tip örgütlere karşı güven en üst derecede olduğu gibi örgütsel bağlılık, kişisel tatmin, marka tanınırlığı, sadakat ve dürüstlük unsurlarında tüm paydaşlarca destek görür. Aile işletmelerinin üstünlüklerinden biri olan bağlılık ve saygınlık özelliği, spiritüel yaklaşımla daha pekişir ve bu şekilde işletmenin ömrü uzun olabilir. Bu nedenle spiritüelitenin benimsenmesi halinde aile işletmelerinin olumlu ve avantajları yanları pekişir, zayıflıkları azalabilir.

Aile işletmelerinin zayıflıklarından biri olan aile dışından çalışanların işletme de yabancılaşma ve aidiyet zayıflığına bağlı olarak verimsizliklerinden doğan sorunlar spiritüel yaklaşımın benimsenmesi halinde ortadan kalkabilecektir. Aile üyeleri dışındakilerin gereksinimleri de dikkate alınacak, duyguları ve motivasyonları gözetilebilecektir. Bu şekilde işletmedeki tüm çalışanlar bir bütünün parçası oldukları hissi ile sadık ve özverili çalışacaklardır. Spiritüel aile örgütlerinde çalışanlar arasında ayırım söz konusu olmadığından her çalışan, kendini ailenin üyesi olarak algılanmakta ve kayırmacılık gibi olumsuz davranışlara maruz kalmamaktadırlar. Spiritüel ile güven duygusu üyelere ve dışarıdan katılanlara aşılaraq aidiyet ve sadakat duygusu pekiştirilebilmektedir. Son olarak spiritüel anlayışla tasarlanmış bir örgüt sistemine sahip aile işletmelerinde tüm çalışanlar, ortak bir değer ve anlam etrafında birleştirilebilmekte, kayırmacılık sorunun üstesinden gelinebilmekte, bağlılık güçlendirilebilmekte ve özendirici araçlardan daha çok verim alınabilmektedir.

Sonuç itibarıyla aile şirketlerinin sonunu getiren “aile şirketini piyasa değil aile rekabet öldürür” gerçeği spiritüel yaklaşımla ortadan kaldırılabilecektir. Öte yandan piyasa koşullarına bağlı olarak varlığını sürdürememiş bile olsa, ailenin temel değeri olarak spiritüel anlayış benimsenmiş ise yeniden bir aile işletmesi kurulabilmesi ve üyelerin mücadeleye yeniden başlayarak yollarına devam etmesi de

mümkündür. Zira aile üyelerinde, bütün olma, takım ruhu, başarıya odaklılık, özveri ve azim spiritüelite yerleşmiş olduğundan deyim yerindeyse işletmenin küllerinden yeniden doğması mümkündür. Aile işletmelerinde spiritüel bir örgütlenme vasıtasıyla, zayıflıkları üstünlüğe dönüştürmek ve üstünlükleri sürdürmek için üyeler ve tüm çalışanlar arasında açıklık, hesap verebilirlik, şeffaflık, dürüstlük, tutarlılık, etkinlik, katılımcılık, sevgi, bağlılık ve toplumsal sorumluluk gibi ilkeler uygulanmaktadır.

4.4. Spiritüel İletişim

Spiritüelitenin özünde yer alan en önemli unsur inandırma ve bu yolla etkileyerek harekete geçirmek olduğundan inandırıcı ve etkileyici iletişim örgütsel değerlerin oluşturulması ve bunların üyelere aktarılmasında oldukça önemlidir. Başka bir açıdan ise spiritüel iletişim inanç oluşturma üzerine kuruludur.

Spiritüel iletişim türünün iki boyutlu olarak işlediğini ileri sürmek mümkündür. Birincisi; ailenin değerlerini aile işletmesi ile bütünleştirerek bu şekilde bir “kutsal” oluşturarak tüm çalışanları bu değer etrafında toplayacak görünmez “değer” inşa etmektir. Bu şekilde, çalışanların tamamında aile işletmesinin parçası ve sahibi olma duygusu gelişir. Böylece çalışanlar, işletmeye verdikleri her katkıyı tıpkı bir kutsal değer icra eder gibi görür ve bu katkıları vereceği işletmeyi de bir mabet gibi algılar. Bu algılama neticesinde elde edecekleri motivasyon mutlu ve başarılı bir işletme “üdülü” ile neticeleneceğine inanırlar. İkincisi ise; birinci boyutta kendisinin yerinin neresi olacağını bilmek isteyen, nasıl bir katkı vermesi gerektiğini öğrenmeyi arzulayan ve hedefe doğru ilerlemeye içsel olarak hazır hale gelen çalışanlar, yöneticileri kutsal bir öğreticisi veya elçisi gibi görmeye başlar. Yöneticilerin güdüleme ve etkileme gücü onların, saygınlığı, bilgisi, yeteneği, önderlik niteliği ve otoriteleri ile birleştiğinde tam bir sadakat gelişir. Oluşan değeri iletişim kanalından vermek isteyen yönetici/kurucu ile mesajı almak isteyen Y kuşağı üyesi artık bu iki boyutu birleştirmiş olur ve işletmeye tüm herkes katkı vermek için elinden geleni yapmak ister.

Esasında spiritüel iletişimde ortaya konulan mesajlar bazen açık çoğunlukla da örtüktür. Çalışanlar bunları daima işletme lehine ve iyi niyetli değerlendirir, aynı

zamanda yetenek ve yargıları ile mesajı işletme lehine dönüştürür. Spiritüel iletişimin kaynak veya çıkış noktasında inançla beslenen önemli ve belirsiz bir olay vardır. Açıklanmayan olaylara bir anlam vermeye yönelik gelişir. Durum ya da olay hakkında herhangi bir yeni bilgi yoksa var olan iyilik yorumu ile tekrarlanmaya başlar. Buradan hareketle bir söylenti gelişerek yayılmaya başlar. Bu yayılma süreciyle de Everett Rogers'ın "Yeniliklerin Yayılması Kuramı" arasında bir ilişki görülür. Başka bir ifadeyle, yeni bir bilgi öğrenme isteği bireylerin diğer bireylerle iletişimi paylaşma sürecini doğurur. Yeniliklerin yayılması kuramının özünde, bir bireyin diğer bireylere yeni bir bilgi iletmesiyle oluşan süreç söz konusudur. Rogers, yeni bir fikrin yayılmasını etkileyen iletişim kanalları, sosyal sistem, yenilik ve zaman olmak üzere dört ana unsurdan bahsetmiştir. Buna göre yayılma, bir yeniliğin, zaman içinde, bir sosyal sistemin üyeleri arasında belli kanallar aracılığıyla iletilme sürecidir.

Rogers ve Shoemaker'ın yeniliklerin yayılması modeline göre, yenilik dağılımı sürecinde en az dört tane ayırt edici aşama vardır. Bu aşamalar; bilgi, ikna, karar ve onay şeklinde sıralanabilir. Bilgi aşamasında, bireyin yenilik ve spiritüel iletişimle aktarılan soyut inançtan haberdar olması için aydınlatılması ve bu bilgiyi nasıl kullanacağım anlaması söz konusudur. İkna ve inancı kurma aşamasında, bireyin yeniliğe karşı geliştirdiği olumlu ya da olumsuz tutumlar görülür. Karar ve uygulama aşamasında ise, bireyin yeniliği reddetmemesi, yeniliğe bağlanması ya da uymasını gerektirecek etkinliklere gönüllü katılımıyla ilgili durumlar yer alır. Onay aşamasında da, bireyin kabulü, bağlanması ve uğrunda fedakârlık yapmaya hazır olduğu seçimi vardır.

Spiritüel iletişimle ileri sürülen inançların ve aynı zamanda yenilik olarak kabul edilebilecek tutumların yayılması modelinde iletişim, belirsizlik ve sosyal değişim bileşenleri önemli görülür. İletişimle bilgi ve inanç bireyden bireye aktarılır, belirsizlikte konuyla ilgili tahmin edilebilirlik düzeyi düşüktür ve sosyal değişim de bütün bunlara bağlı olarak sosyal sistemin ve yaşamın bir parçası olarak kabul edilir. Varsa boşlukları doldurmak için ortaya çıkan belirsizlikler de, karşılıklı bilgi alışverişi, inanma ya da inanmaya yönelik bir ikna süreci, buna bağlı olarak karar verme ve bilgiyi onaylama söz konusu olur.

Aile işletmelerinde spiritüel bir değerin inandırıcılığı, onu öğreten veya oluşturan kişinin ve üyelere ilettiği mesajın özel doğasına bağlı olarak gerçekleşir. Bir mesajın inandırıcı etkileri üzerine yapılan pek çok deneyin hemen hepsi kaynağın, başka bir deyişle alıcı ile temasa geçen veya konuşan, olayları-durumu-kavramı kişiye anlatan kişinin temel rolünü vurgular. Yalnızca dinlenilmesi istenen şeylerle ilgilenilmez, aynı zamanda gelecek mesaj hakkında ne düşünülmesi gerektiğini bilmek için öncelikle mesajın kaynağına bakılır. Birçok faktör bireyi, bir kaynağa yöneltmeye ve bu kaynağı inandırıcı saymaya yöneltir. Bu faktörler; kaynağın bilirkişi olma niteliği, güvenilirliği, çıkar gözetmemesi, dinamizmi, çekici karakteri ile ilgili olarak ortaya çıkar. Bu aşamada ileri sürülen ve inanılması istenen olgulara inançlara neden inanıldığını daha iyi anlayabilmek için sözlü ve davranışsal iletilerin diğer bir deyişle mesajların doğasını belirtmek gerekir.

İletişimin işleyişindeki mevcut süreç ve değişkenler göz önüne alındığında, iletişimde amaçlanan etkileri, tepkileri ve inanmayı sağlamak zor olduğu gibi uzun bir zamana gereksinim duyulur. İletişim davranışları her zaman doğru sonuçlar vermeyen ön kestirimlere dayanır, kısaca, mesajın içeriği ile beklenen etki arasında basit bir etki-tepki ilişkisi görülmez. Birçok etkene bağlı olarak tamamen ya da kısmen gerçekleşir ya da beklenenin aksine sonuçlar verebilir. Bununla birlikte, mesajların gerek spiritüel gerekse genel amaçlı olsun beklenen etkileri yaratabilmesi için bir takım koşul ve ilkelerden söz edilebilir. Bunları dört başlıkta değerlendirmek mümkün olup şu şekildedir;

- Amaçlanan hedefin dikkatini çekecek, anlaşılır biçimde düzenlenmeli ve gönderilmelidir.
- Hedefin referans çevresine uygun ve paylaşılacak istenen anlamı verebilecek simge ve kodlarla sunulmalıdır.
- Hedefin kişilik gereksinimlerini uyandırmalı ve bunlara doyum sağlayıcı önermeler taşıyarak inancı pekiştirmelidir.

- Amaçladığı etkiler ve istenilen davranışlar, hedefin tepkilerini geliştireceği ortamdaki ya da grup içindeki rol ve statüsüne, değerlere, davranış kurallarına uygun olmalıdır.

Mesaj, alıcıya başka bir ifadeyle hedefe iletilmek istenen her türlü içeriğin oluşturulması şeklinde tanımlanır, aktüel olarak belli bir durumda karşılıklı paylaşılan sözlü ifadelerden daha fazla şeyleri kapsar. Bu anlamda mesajı, belli bir durumda aktüel olarak üretilen işaretlerin tümü (sözlü ifadelerin ve bu esnada ortaya konulan davranış şekillerinin, mesela mimik, jest vs. bütünü) olarak da tanımlamak mümkündür. Kitle iletişim sürecine yönelik olarak ise mesaj, bir kanal üzerinden gönderilen işitsel ve/veya görsel işaretlerin tümü olarak ifade edilir.

Herhangi bir mesajın (iletinin) alıcının dikkatini çekme ve kaynağın hedef aldığı anlamı iletme yeteneği, alıcıdaki söz konusu gereksinimleri uyarır. İşte bu noktadan hareketle inanç fenomenleri sırasında genellikle ortaya çıkan ve iyi bilinen değişmelere olumlu yaklaşılması gerekir çünkü bunlar, bir mesajın nasıl oluştuğunu yansıtır. İletişimin altın kuralı olarak bilinen basitleştirme, söylenti sürecinde de yer alır ve hikayede temel önem taşımayan her şey dışarı atılır. Söylenti, daha açık olmak için ayrıntıları genişleterek zihinleri etkiler, başlangıçta üç olan varış noktasında bin olur, basit bir hediye elmas gerdanlığa dönüşebilir. Birkaç elmastan elmas gerdanlığa geçmek mesajı daha güçlü kılar fakat bu aynı zamanda inanmış olmanın sonucu şeklinde ortaya çıkar.

Çalışma ortamında üretilen değerler özellikle günümüz iş dünyasında talimat ve emir-komuta altında çalışanlara kabul ettirilememektedir. İnanç referansı ile güçlendirilen spiritüel mesaj, inandırıcı etkisini artan sayıdaki kişileri etkilediği ölçüde güç kazanır. Bu şekilde her şeyi güncel kılar. Topluluk için bir uygunsuzluk, bir rahatsızlık taşıyan mesajlar da ya reddedilir ve dolayısıyla gelişmez ya da iyi yönde tersine çevrilir. Mesajın zaman içinde izlediği yol yer değiştirmelere meydan tanır, anlam verilen şey değişmez yalnızca anlam verenler değişir. Bu değişim ise mesajın tezini ortaya koyar. Ancak mesaj kadar karmaşık ve belirsizse etkisi azalır. Bu durum ise bir anlam arayışı ve başlangıçtaki belirsizliğin yok edilmesi çabasını yansıtır buna karşılık kısa ve tutarlı bir mesajın gelişme şansı daha azdır. İçeriğe sadık kalınması ise esas olarak kitlenin mesaja nüfuz etmesiyle bağdaştırılır bu nüfuz

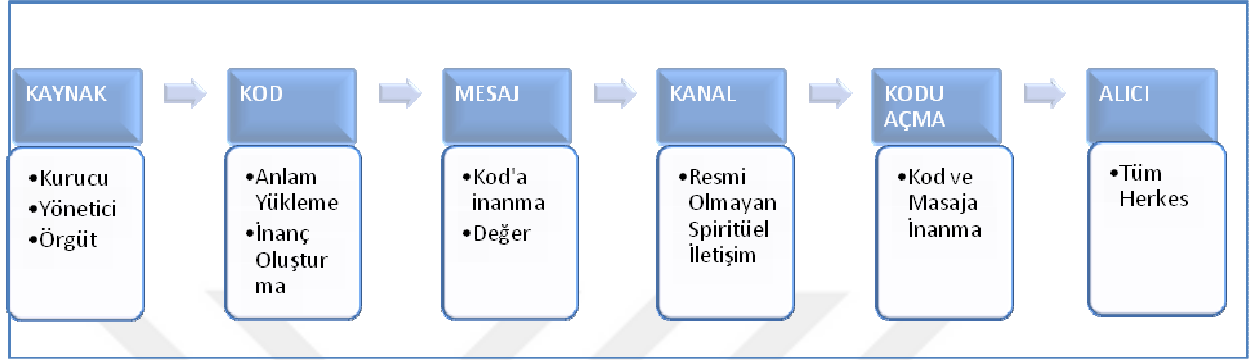
etme akli, duygusal ve inançsal olabilir. Spiritüel mesajlar kişiden kişiye dolaşırken düzleştirme (kısaltma), sivriltme (vurgulama) ve özümseme (kendi içinde eritme) olmak üzere üç şekilde değişime uğrar.

Düzleştirme bazı detayların atıldığı bir süreçtir ve mesajlardaki detayların hepsi ilgilenmek için ilginç değildir. Bu sebeple insanlar bir an önce önemli noktaya ulaşmak istediklerinden gereksiz gördükleri detayları atarlar. Sivriltme aşamasında söylentinin bazı belirli bölümlerinin abartıldığı görülür. Bu şekilde mesaj bir kişiden başkasına aktarıldığında daha ilginç ve daha az doğru hale gelir. Özümseme ise daha karmaşık bir değişimdir ve kişilerin kendi bakış açılarıyla uyum sağlayacak şekilde mesajları değiştirmesi anlamına gelir. Daha ilk araçlardan itibaren ayrıntıların önemli bir kısmı unutulur ve mesaj başlangıçta önemli ölçüde kısılır. Bu kısaltma etkisinin karşısındaki güç, bazı ayrıntıların vurgulanması şeklinde ortaya çıkar çünkü bu ayrıntılar kısaltılmış mesaj içinde belirginleşir ve önem kazanır.

Mesaj değiştikçe, spiritüel inancın içinde dolaştığı grubun basmakalıp tavırlarıyla uyumlu iyi kurulmuş bir hikâye biçimi almaya yönelir. Bütün ayrıntılar bir senaryo içinde oluşturulur, bu senaryo anlatılan olayları tam bir tutarlılıkla içinde eritir, bütünleştirir ve dönüştürür. Bu nedenle spiritüel iletişim sürecinde ileri sürülen mesajlar kaynak tarafından güncel tutulmalı, yanlış yorumlama ve algılamaların önüne geçmek üzere izah edici iletişim kanallarının sürekli açık tutulması gerekmektedir. Aksi halde mesaj başka bir anlama dönüşür, başka bir anlama dönüşen mesaj genel kabul görür. Genel kabul gören mesaj ise zamanla inanca dönüşür ki bunu da değiştirmek ve ilk haline getirmek oldukça güçtür. Bu konuda Allport ve Postman'ın deneyleri ilginçtir; bir kişi yirmi saniye boyunca günlük hayattan bir sahneyi gösteren bir fotoğrafa bakar, sonra gördüklerini ikinci bir kişiye anlatır ve bu ikinci kişi de onun gördüklerini üçüncü bir kişiye anlatır. Yedi-sekiz kişinin yer aldığı bu zincirleme anlatıda başlangıç fotoğrafıyla sekizinci kişi tarafından anlatılanlar arasında sadece uzaktan bir ilişki görülmektedir. İşte bu nedenledir ki Allport ve Postman güncellenmemiş mesajı veya imgeyi bir bozulma süreci olarak düşünürler. Bu deney, mesaj oluşumu ve aktarımı üzerine bir teori olarak kabul edilmekte ve içeriğinin başlangıçta var olan doğrunun yok olması veya

bozulmasından ileri gelir. Kaynak ile spiritüel mesaj arasındaki süreç aşağıda Şekil 10'de gösterilmeye çalışılmıştır.

Şekil 10 Spiritüel Mesaj Süreci



Spiritüel iletişim sürecinde etkinliği arttırmak ve mesajların yanlış anlaşılmasına meydan vermemek amacıyla mesajı göndermek için kurgulanan iletişim sürecini tekrarlamak ve güncel gerekir. Ancak bıktıracak kadar tekrarlamak da zarar verebilir. Benzerlikler kurarak ya da örnekler sunarak mesajın anımsatılması ve sunulmasında faydalı olabilir. Ayrıca mesaj ne kadar büyürse ve yayılırsa inandırıcılığı da aynı ölçüde artar. Başlangıçta dikkatsiz, özensiz, doğru tasarlanmamış bir mesaj zamanla kesinlik kazanabileceğinden düzeltilmesi oldukça güç olabilir. Ayrıca mesaj düzeltme sürecinde önceki mesajın çelişkileri ortaya çıkacağından yeni mesaj verilirken alıcının zihninde bir tutarsızlık algısı olabileceği gibi inançlar sorgulanmaya başlanabilir.

Bu nedenle güçlü bir spiritüel mesaj en başından çok dikkatli hazırlanmalı ve örgüt gereksinimlerine uygun olarak tasarlanmalıdır. Diğer yandan mesajın pekişmesi için bıktırmayacak şekilde güncelliği pekiştirilmeli, zaman zaman mesajın alıcı tarafından ne şekilde kabul edildiği sınanmalıdır. Mesajı pekiştirmenin ideal yollarında biri de birbirinden bağımsız kişilerce aynı şeylerin algılamış olmasının sağlanmasıdır. Bu şekilde mesaj doğru olarak kabullenilir ve spiritüel inanç mesaj yolu ile yerleştirilebilir.

4.5. Y Kuşağının Sadakatini Kazanmada Spiritüel Yaklaşım

Yakarıda değinildiği gibi Y kuşağı üyelerinin tipik özelliklerinin başında sadakat konusundaki isteksizlikleri, çabuk sıkılmaları, maddi motivatörlere yeterince cevap vermemeleri ve bağlanma konularındaki beklentilerinin karşılanmasının zor olmasıdır. Kurucu veya birinci kuşak aile işletmesi üyeleri, aile işletmesini geçim kaynakları gibi görmekle birlikte işletmenin ayakta durabilmesi için yoğun çaba sarf etmiş, işletmenin büyümesi ve gelişmesi için zaman ve enerjilerini buraya aktarmakla meşgul olmuşlardır. İkinci kuşak ve günümüz itibariyle de Y kuşağı üyeleri nispeten hazır buldukları aile işletmesine karşı görece ilk kuşağın bakış açısına sahip değildirler. Aile işletmesi, onlar için rutin bir iş ortamı ve burada çalışmak için çok fazla fedakârlık ve gayret göstermedikleri onlara hazır olarak sunulan bir ortamdır. Bu nedenle bağlılıkları zayıf olduğu gibi ilk kuşak üyeleri ile de bu anlamda hem iş yapış biçimlerinde hem de sadakat ve fedakârlık konularında çatışmalar yaşayabilmektedirler. Aile işletmesine alternatif olarak kendi yollarını çizmek konusunda zaten doğal bir içgüdüye sahip olan Y kuşağı üyelerinin sadakatlerinin kazanılması ve onların potansiyel enerjilerinin işletme amaçları doğrultusunda kullanılabilmesi için ne atılacak adımlar konusu oldukça önemlidir. Çünkü günümüz aile işletmelerinde bu kuşak üyeleri artık orta kademelere gelmeye başlamış yakın bir gelecekte de işletmede söz sahibi olacaklarından aile işletmelerinin devamlılığında ve başarısında kritik bir noktada bulunmaktadır.

Aile işletmelerinin kurucuları ve onların çağdaşı olan aile dışı çalışanlar kendi dönemlerinde geçinmek ve geleceklerini garantiye almak konusunda çok daha fazla endişeli iken Y kuşağı üyelerinin aynı derecede kaygılı olmamaları sorunu derinleştirmektedir. Diğer yandan bu kuşak üyeleri kendilerinden öncekilerde olduğu gibi maddi motivatörlere de daha az tepki vermektedirler. Y kuşağı üyeleri için yapacakları veya kendilerinden beklenen işlere dair öncelikle ikna olması, söz konusu işe inanması ve bu sayede bir saygınlık edeceği beklentisi her şeyden önce gelmektedir. Kısaca onlar, inandıkları bir olgunun parçası olmak istemektedirler.

Genel bir bakış ile değerlendirildiğinde spiritüel yaklaşım ve spiritüel iletişim, ikna olgusu üzerine kurulu olup inanç geliştirmeye ve bu inancı herkesin sahiplendiği bir değere dönüştürerek aile işletmesinin varlığını sürdürmek ve başarılı

kılmak üzere kullanma amacına yöneliktir. Bu bakımdan öncelikle aile üyelerinin maddesel imge ve kavramlardan daha ileri boyutta bir takım değerlere ikna edilmesi gerekmektedir. İkna ise bir fikri kabul ettirmek ya da karşıdakilere görüşlerin benimsetilmesini sağlamak değil, başkalarından bir şeyler öğrenme ve ortak bir çözümü görüşme süreci olduğundan iletişimin başlangıç noktasındadır denilebilir. İkna, iletişim konusunun kapsamı içinde yer aldığından ikna süreci de iletişim süreciyle paralellik göstermektedir. İkna ile iletişim arasında temel fark niyettir. İletişim konusuyla, niyet kavramına başvurmaksızın çalışmak mümkündür. Ancak niyet kavramı, ikna konusunda merkezi bir role sahiptir ve niyet kavramı olmaksızın ikna konusunda çalışmak mümkün değildir.

Y kuşağına yönelik iknanın başarıya ulaşması için gereken en önemli özellik hem ikna edilecek olgunun hem de bunu ileri süren kişinin güvenilir olduğunun kabul ettirilmesidir. Güvenilirlik ise öncelikle kişinin kendine olan güveniyle ilgili olup güvenilirlik yüksek olsa bile savunulan görüşün, ikna edilecek insanlarda inanca dönüşebilmesi için etkili bir yaklaşım biçimiyle yani doğru bir iletişim dili ve kanalıyla aktarılması gerekmektedir. Spiritüel yaklaşım esas itibarıyla aile işletmesinin değerleri ile üyeleri bir araya getiren bir iletişim dilidir ve her aile işletmesinde bu dil farklı bir şekilde yapılandırılabilir. Ancak Y kuşağı üyeleri, retorik söylemlerden daha çok aradıkları şeyi kodun içeriğinde görebilmektir ki bu da onların bir inanç geliştirmek üzere bekledikleri mesajdır. O halde bu mesajın Y kuşağı üyelerine uygun olarak işletişim sürecinde aktarılması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Y kuşağı üyelerinin tipik iş yapış biçimi değerlendirilirken onların kendilerinden öncekiler gibi standartlara ve maddeci yaklaşımlara uymak yerine kendi yollarını çizmeye eğilimli oldukları ve kalıplara karşı tepkisel bir duruşlarının olduğu belirtilmiştir. Y kuşağı üyeleri hayatı yorumlarken modern dünyadaki iletişimi olanaksızlaştıran ve alışlagelmiş iletişim biçimi olan “şeyleşme” ve “şeyseleşme”ye tepki göstermektedirler. Onlara göre insani her değer yalnızca şey ya da nesneye ait bir olgu (objectification) olarak kabul edilmesi ve ilişkilerin yalnızca ekonomik kategoriler olarak görülmesi (reification) Adorno ve Horkheimer, (1996) ortak anlam ve değer yaratabilecek iletişimi olanaksızlaştırmaktadır. Ayrıca

olgularını anlamının ancak teknoloji ve bilimin rasyonelitesinin ve ardındaki egemenlik ilişkilerinin ortaya konulması ile mümkün olabileceğini düşünmektedirler denilebilir.

Frankfurt ekolünde modern topluma ilişkin yargılarda insani çevrenin teknolojik olarak belirlenmiş bir sisteme dönüşmesi ve rasyonelleşme süreçlerinden türeyen teknik kuralların ve kısıtların giderek daha çok yukarıdan dayatılmasıyla simgesel iletişimi sistematik olarak engelleyen ideolojik ve ekonomik büyümenin sosyo-kültürel sonuçları olduğunu görüşü hakimdir (Hardt,1999:42-43). Teknolojinin getirdiği rasyonellik bizzat tahakkümün rasyonelliği olmakla birlikte aklın giderek kendi karşısına dönüşmesi yani araçsal rasyonel bir olguya dönüşmesi ile tahakkümün yeni biçimlerini meydana gelmektedir. Bu nedenle araçsal rasyonellik, bireylerin sistemin buyruklarına göre hareket etmelerini sağlayacak şekilde toplumsal bütünleşmeyi garantilemek üzere bilinci ve ihtiyaçları yönetmek için kitle iletişimi ve kültürünün inceltilmiş tarzlarını, bürokratikleştirilmiş ve rasyonelleştirilmiş bir iktidar/devlet aygıtını (Kellner ve Best, 1998: 264), bilim ve teknolojiyi kullanır. Araçsal düşünce bürokraside, kapitalist ekonomide ve kültür alanlarında hegemonyasını kurdukça rasyonel toplum kendisini tam karşısına yani irrasyonele dönüştürür (Adorno ve Horkheimer, 1995: 42-43). Bu durumda ortak değer yaratımı engellendiği gibi ortak değer etrafında buluşma girişimlerini de boşa çıkarmaktadır.

Ortak değerler üretilmediğinde ise kişileri bir arada tutacak ve bireyselleşmeden alıkoyacak nesnelerin yerini alması gereken olguların üretilmesi gerekmektedir. Zira kişinin her halükarda manevi varlık olduğu (Ashmos ve Duchon, 2000) ve iç dünyalarında tatmin edilmesi gereken duygularının her zaman var olduğu gerçeğinden hareketle iş yaşamında sosyal bir örüntü olan işletme ortamında çalışanların birbiri ile bağlantı içerisinde (Khanifar vd., 2010) ve iletişim halinde yaşaması gerekmektedir. Bu noktada teknolojik rasyonelliğin getirdiği hissizlik hali ortak anlam ve değerleri ortadan kaldıracılabilmektedir.

Y Kuşağının karakteristik özelliklerime uygun spiritüel yaklaşıma dair bir takım örgütsel özellikler aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

4.5.1. Y Kuşağı ile Örgütsel İletişimde Değer Odaklı Spiritüellik

Örgütsel iletişim sürecinde ileri sürülen dört tür kuramdan söz edilmektedir. Bunlardan klasik kuram çalışanlardan ziyade örgütün öne çıkarıldığı, hiyerarşik yapıların hakim olduğu yukarıdan aşağıya doğru dikey iletişime önem veren informal yapılarda görülen iletişim biçimidir. Neo-klasik kuramda insana daha çok önem verilmeyle birlikte aşağıdan yukarıya doğru iletişim kanallarının kullanıldığı ve insan ilişkilerine önem verildiği görülmektedir. Modern Yönetim Kuramında Klasik ve Neo-Klasik Örgüt Kuramlara göre insana daha fazla değer verilerek, örgütün insanla şekillendiği anlayışına dayanan bir iletişim biçimi benimsenmektedir. Çağdaş örgüt kuramlarındaki iletişim odak noktası insandır ve insan işletmenin en değerli varlığı olarak kabul edildiğinden tüm süreçlerin insan ve insan ilişkilerindeki iletişimin başarısı ile orantılı görüşü hâkimdir. Günümüzde ise örgütsel iletişim bağlamında ileri sürülen kuramların pek çoğu insanı merkeze alan bir anlayışa sahiptir. Bu anlayışın en belirgin yanının da biçimsel olmayan ve demokratik iletişim olduğu görülmektedir.

Aile işletmelerinin sonraki nesle devrinde fiziki ve diğer koşulların olgunlaştıktan sonra devir süreci yavaş yavaş gerçekleşir. Ancak hem aile işletmesi hem de yönetimi alan yazınında devir esnasında ailenin değerlerinin ve aile işletmesinin örgüt kültürünün nasıl devredileceği ile ilgili yeterince çalışma yapılmadığı görülmektedir (Lyons, Duxbury ve Higgins, 2007: 346). Kısaca işletme devredilirken maddesel unsurların yanında aile örgüt kültürünün Y kuşağına devredilemediği görülmektedir. Bu duruma bir de Y kuşağının zaten zayıf olan iş değeri tutumu eklenince devir süreci arka planda baştan başarısız olabilmektedir.

Bunun başlıca iki neden olduğu düşünülmektedir. Birinci aile işletmesinde oluşan değerler kurucu ile birlikte anıldığından kurucudan sonra aktarılamamaktadır. İkinci ise söz konusu değerler devredilecek nesle yeterince aktarılamamaktadır. Aile işletmesini bir arada tutan en önemli faktörün aile bağlarından ileri geldiği hatırlanacak olursa ruhani yani aileye ve aile işletmesine ait değerler tarafında eksiklik yaşanmakta, sosyal ve ruhani atmosferin oluşmadığı görülmektedir (Hauw ve Vos, 2010: 298). Bu noktada aile işletmesini devam ettirme konusunda yeni nesli motive edecek ve bir itici etki oluşturacak manevi unsurlar ortadan kalmış

olmaktadır. Yeni neslin işletmeye olan ruhani bağı olmadığına ise işletmenin devamlılığı tehlikeye girebilmektedir. Bu durumun önüne geçmek üzere ileri sürülen ruhani yaklaşımlar bazı yazarlarca yeni yönetim modalarından biri olduğu Parry ve Urwin (2011) ileri sürülse de değerlerin Y kuşağı ile özdeşleşmesini sağlayacağı düşünülen spiritüel iletişim gelecekte bir moda değil iş süreçlerinin bir parçası haline gelebilecektir

Üyelerin aile işletmesine ilgisini azaltan neden ruhani yani spiritüel değerler yoksunluğu olduğundan yeni nesil sürdürülebilir başarılar elde edememektedir. Bu nedenle öncelikle aile işletmesinden spiritüel bağlamda iletişim yaklaşımı ile ruhani değerlerin sonraki nesillere aktarılması ve bu değerlerin de onlar tarafından içselleştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca aile işletmelerinde ihmal edildiği düşünülen en önemli iki olgudan birincisi; işletmeye değer katacak ve işletmeyi diğerlerinden ayırabilecek nitelikte bir değerler varlığı oluşturulamamaktadır. İkincisi aile işletmesinde bir değer varsa bile bunun sonraki kuşağa aktarılmamış olmasıdır. Aile işletmelerinin yaşam dönemlerindeki değişim davranışının yönetilmesinde daha çok rasyonel tutumların benimsenmesi, üretim, piyasa koşulları, rekabet, rutin yönetim işleri gibi unsurlara önem verilmesi ile değer oluşumu sağlanamamaktadır.

Y kuşağı üyelerinin değer anlayışları ise maddeci değil ruhsaldır. Değer adı altında deklare edilen ve aile işletmelerindeki kurucunun iletişim tarzı olan dikey iletişimle kendilerine kabul etmeleri için iletilen mesaja da direnç göstermektedirler. Onlar iş yerlerinde kendi potansiyellerinin farkında olunması ve kendilerine saygı duyulmasını beklemektedirler. Spiritüel teriminin kökeni olan “spiritus” sözcüğü ile karşılık bulan iş yerindeki değerler, gözle görünmeyen ancak varlığına inanılan ve duyularla sezilebilen manevi olgular ifade edilmektedir (Claude ve Zamor, 2003: 360). Ancak burada bahsedilen manevi değer dine yönelik olmayıp işletmede öteden beri büyüyerek gelişen ve yerleşen tutarlı olgulardır.

Tanımlamasında güçlük yaşanmasına ve üzerinde uzlaşa bulunmamasına rağmen işyerindeki değerlere atfedilen kutsallık bağlamında ele alındığında bunlar arasında etik, saygı, sevgi, kurumsal değerlere bağlılık, işletmeye olan inanç vb. gibi kavramları kapsadığı (Giacalone ve Jurkiewicz, 2010: 3) ileri sürüldüğünden pek çok değer işyerindeki inanç sisteminin bir parçası olarak ortaya çıkabilmektedir.

Kutsallıkla birlikte değerlendirildiği görülen işyeri değerinin (Barack, 1999: 280) ruhani boyutu elbette vardır. Bunlar çalışma hayatına anlam kazandıran duygular, heyecanlar ve sezgilerden oluşmakla birlikte (Bosch, 2009: 140) bir enerji, amaç ve anlam bilincinin toplamıdır.

Bahsi geçen olgular araya getirilerek bir değerler bütünü oluşturulduğunda Y kuşağı için bunlar anlamlı hale gelebilmektedir. Y kuşağı üyeleri sanıldığı gibi aksine çağın maddeci anlayışına tam uyum sağlamış ve maddeci bireyler olmadıkları gibi aksine iyilik eksenli yönelimlere yani spiritüel yaklaşıma ve spiritüel iletişime oldukça olumlu tepkiler vermektedir. Çünkü Y kuşağının temel karakteristiği saygınlık ve iş ortamındaki değer bir parçası olmaya ve tamamlamaya arzulu davranışlarıdır. Bu açıdan ele alındığında Y kuşağı üyeleri için değer, diğer her türlü maddi unsurdan önde gelmektedir (Fry, 2003: 709-711). Görevinin üzerinde performans gösterme ve inisiyatif kullanma ile sıra dışı izleyici bağlılığı davranışlarına yatkın olan bu kuşak üyeleri paylaşılan, savunulan ve uygulanan değerler etrafında toplandıkları gibi bunları içselleştirerek (House, 1996: 343) kendi değerleri ile birleştirmektedirler.

Y kuşağını aile işletmesini bağlayan önemli araçlardan biri lider olarak gördükleri kuruculara veya ilk varis olan babalarına karşı geliştirdikleri güven duygusu ve güven duygusunun spiritüel iletişim kanallarından kendilerine hissettirilmesidir. Ayrıca Y kuşağı üyeleri kendilerine güven duyulmasından daha çok sürecin her aşamasında edilgen değil etken olarak var olmak ve liderleriyle eşit ortamda iletişim kurmak isterler.

İkili bağlantı kuramına göre de değerlendirilebilecek olan bu durumda lider ile ast arasındaki iletişim basit hale getirildiğinde değerlerin karşı taraftakine daha etkili ve kalıcı olarak aktarılması mümkün olup “dyad” denilmektedir. Y kuşağı ile kendisine değer aktaracak kişi arasında kurulacak dyad köprüsünden iletilen mesaj ise spiritüel bir anlam kazanabilecek ve değer içselleştirilebilecektir. Kısaca dyad değer ve düşüncelerin karşılıklı takası üzerine kuru olup iletişim kanalındaki etkinliği artırmaktadır (Daft, 1999: 82). Diğer yandan Y kuşağı üyelerinin, babaları veya dedeleri tarafından oluşturulmuş değerler arasında en çok özverili olma ve azimkarlıktan etkilenmesi olasıdır. Çünkü bu şekilde oluşan bir değer işletme kendilerine devredildiğinde ve önemli görevlere geldiklerin aile işletmesi için

devamlılığı sağlama sürecinde güçlü bir dayanak noktası olabilecektir. Y kuşağı üyelerine kendinden önceki aile üyelerinin gayretli çalışmaları spiritüel bir yaklaşımlar aktarılabilirse devamlılığın saplanması ve sadakatleri daha kolay kazanılabilecektir.

Bu durumu Choi ve Mai-Dalton (1999:398) Özverili Liderliğe Takipçilerin Tepkileri Modeli adını vermişlerdir. Modele göre aile şirketi içerisinde kurucunun özverili davranışlar gösterdiği zaman izleyicilerin yani kendisine devir yapılacak kuşak üyelerinin üzerinde nasıl etkiler bırakabileceği hakkında bazı görüşler elde edebilmek mümkündür. Modele göre lider olarak kabul edilebilecek kurucuların özverili davranışları “fedakâr lider”, “hizmetçi lider” ve buna benzer isimlerle ile adlandırılmıştır (Barbuto ve Wheeler, 2006: 305).

Choi ve Mai-Dalton, özverili davranışın örgütsel yapılarda yükselebileceği ve özverili davranan liderin izleyicileri değişen çevreye, bireysel ve örgütsel adaptasyona uymayı kolaylaştırdığı, örgütte önemli faktörlerden biri olan azimli ve gayretli çalışmayı bir değer haline getirdiği ve bununla birlikte gayretli çalışanların da karizma ve meşruluk kazandırdığını ileri sürmektedir. Organizasyon içerisindeki özveri, örgütsel yapıdaki daha riskli ve güç görevlere, hareketlere, dönüşlere veya parçalara gönüllü olarak katılmayı yani spiritüel olmayı içermektedir (Matteson ve Irving, 2006: 13-17). Ayrıca izleyiciler, özverili lidere karizma ve meşruluk mal ederken bu şekildeki davranışları da olumlu karşılık vermeye eğilimlidirler.

Y kuşağı üyelerinin aile işletmesindeki yetişme ve öğrenme süreci kendilerinden öncekileri gözlemleyerek ve küçük deneyimler edinerek zamana yayılı olarak gelişmektedir. Y kuşağı üyeleri bu zaman zarfında kurucuyu onun ortaya koyduğu değerleri birlikte ve tümleşik olarak algılar ve zihninde aile bağlarının da verdiği duygusal destekle kurucuyu lider olarak görür. Kurucunun sergilediği tutum ile kendi kavrayışlarını birleştirerek bir spiritüel yol benimser. Bu süreçte kurucunun değer üreten ve onu izleyen varislerin tutumunu açıklamak üzere Sanders, Hopkins ve Geroy’un (2003)’un ileri sürdüğü Aşkın Liderlik Kuramına bakılmasında yarar vardır. Yazarların Edimselden “Aşkın”a: Bütünleşik Bir Liderlik Kuramı adını verdikleri kuramda dönüşümsel ve edimsel liderlik yaklaşımları birleştirilmiş ve bu kavramı da aşan liderlik tarzından söz edilerek bir model ileri sürülmüştür. Yazarlara

göre Kelly (1995)'in de ifade ettiği gibi liderlik ruhsal ve bir değerler bütünü üzerine kurulmalı ve odaklanmalıdır.

Maddeci ve salt rasyonellik içeriklerle ruhsal yanı eksik bırakılmış standartlara odaklı liderlik başarıya götüremez. Yazarlar, eğer liderlik işlevi ruhsal olgularla desteklenmiş hatta odak noktası bu bağlamda tasarlanmışsa anlamlı bir başarı ve aşkın olana götürür. Aşkın lider hem kendisi hem de etrafındakiler için ruhaniliğin kurucusu, temsilcisi ve sembolüdür ki bu da spiritüel yaklaşımın kendisidir denilebilir. Nitekim Sanders, vd. (2003:22), “aşkın” ı açıklarken diğer modellerin çok daha derininde değerler oluşturan ve bu şekilde işletmesine hizmet eden, örgütsel başarıyı kutsal bir değer gibi kabul eden hem kendini hem de etrafındakileri motive eden liderin özelliklerine vurgu yapmakta olup bu kavramın adı da “aşkın başarı” dır.

Aşkın başarının elde edilmesinde ise ahlaki bir karakter, inanç ve bilinç olmak üzere üç boyut üzerinde durulmaktadır ki bunlar Y kuşağı üyelerinin görmek istedikleri vasıflardır. Öte yandan bunlar ve ileri sürülen diğer tüm özellikler liderlik olgusu etrafında birleştirilmekle birlikte doğrudur ancak eksiktir. Çünkü liderlik başlı başına bir iletişim biçimidir (Verwey, Merwe ve Du Plessis, 2008). Liderlik olgusunu ortaya çıkaran etmenler, lider olarak sıfatlanan kişinin karşı tarafa verdiği mesajın içeriği ile birlikte kabul görmesi üzerine kuruludur. Dolayısı ile liderlik olgusunun kökeninde ruhani bir tutumun olduğunu, öncülük ettiği değerlerin de izleyiciler için olumlu gelişmelere aracılık etmesi halinde spiritüel iletişimin gerçekleşebileceğini ifade etmek mümkündür.

4.5.2. Y Kuşağında Değer Kazanma Süreci; Kültürlenme

Güvenç (1991: 78-81)'e göre değerlerin edinildiği kültür, kişinin tamamının kalıtım yoluyla kazandığı bir olgu olmayıp, öğrenme sonucunda toplumsal ortamdan kaynaklanmaktadır. Bu toplum ise çalışmada ele alınan aile ve aile işletmesidir denilebilir. Ailenin kendisini oluşturan bireylere belli bir kültürü ve kendi değerlerini aktarma, kazandırma, istedik davranışı oluşturma ve onu denetim altında tutarak, birlik ve beraberliği sağlama, bu yolla da değerler oluşturma sürecine “kültürlenme” adı verilmektedir. Kağıtçıbaşı (1998: 267)'na göre ise kişilere mini bir toplum olarak

değerlendirilebilecek aile toplumdaki belirli kültürel norm, değerler ve beklentilere uyma davranışını gerekli kılan kültürlenme süreci; üyelerin ortaklaşa sahip oldukları bir ortak kişiliğin çıkmasına da sebep olabilmektedir.

Her aile ve aile işletmesinin diğerlerinden farklı olduğunu ileri süren kültürel görelilik yaklaşımında da kişilik gelişimi, cinsiyetle ilgili roller, değerler, görevler, çocuk yetiştirme, sosyo-psikolojik olgu ve süreçlerin genelliği kabul edilmeyerek, bunların değişim gösterdiği kabul edilmektedir. Benedict, Mead ve Gorer gibi antropologların “biçimlendirilmiş kişilik?” görüşü bu yaklaşımın kişilik psikolojisine uygulanması olup teoriye göre, kültürün bir parçası olan kişilik ile kültür arasında döngüsel bir etkileşim bulunmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1998: 269). Bu etkileşimden dolayı hem sosyo-kültürel hem de ailenin değerleri kişinin davranışlarını etkilemektedir. Eğer kişinin davranışları aynı anda psikolojik ve sosyal-kültürel rol beklentilerine cevap verme yeterliliğine sahip ise o kişiye dair bu iki sistem arasında tam bir “işlevsel uyuma” söz konusudur. Yani sosyal normlara uyma davranışı bireye aynı zamanda psikolojik tatmin de sağlıyorsa, iki sistem bu bireyde birbiriyle uyumludur. O halde bireyin dengeli bir yaşam sürebilmesi için iki sistem arasında “işlevsel uyuma” yı sağlayıp devam ettirmesi önem arz etmektedir (Kağıtçıbaşı, 1988: 290). Bu bakımdan değerlendirildiğinde Y kuşağının iş yaşam dengesi beklentisinin gerekçeleri daha iyi anlaşılabilir. Dolayısı ile aile işletmesindeki izleyicilerin de dengeli bir yaşam sürmek üzere sergileyecekleri davranışlara etki eden en önemli faktörlerden bir tanesi kültür ve buna bağlı olarak gelişen değerlerdir. İşletmedeki izleyicilerin sahip olduğu kültürel değer özellikleri onların yönetime katılma, girişimcilik, yaratıcılık, sadakat ve değişime verdikleri tepkiler gibi birçok konudaki davranışlarına esas teşkil eden tutumlarını etkileyebilecektir.

Aile işletmelerinde kurucuların bir lider ve varislerin de izleyiciler olarak kabul edilebileceğinden hareketle Zabunoğlu (2011: 789-790)’na göre kültürel görecelik kapsamında yapılan çalışmalarda “iyi liderlik?” veya “iyi asillik” kavramının toplumdan topluma değişkenlik gösterebilmektedir ki bu yargı spiritüel yaklaşım da göreceliliği de kapsamaktadır. Bu kapsamda bazı toplumlardaki kültürel değerler organizasyondaki takipçilerin lider otoritesi beklemesine neden olabilmektedir. Örneğin Hollander ve Offerman (2002: 7)’a göre bazı toplumlarda

lider tarafından yapılan yetkilendirme, kültürlendirme, değer aktarma girişimleri, takipçilerince kayıtsız liderlik görevi ve sorumluluğu olarak görülmekte veya zayıf liderlik işaretleri olarak algılanabilmektedir. Bu nedenle otoriter kültüründen gelen bireyler sorumluluk temsiliinde yetkilendirmeyi büyük bir şüphecilikle görebilmektedir.

Y kuşağını ruhuna uygun olarak girişimciliğe, yenilikçiliğe, inisiyatif almaya ve yaratıcılığa önem ve değer verilen aile işletmelerinde bu kuşak üyelerinin bağlanma dereceleri diğerlerine göre daha yüksektir. Ayrıca işletmede iletişim daha fazla değer verildiğinde performans olumlu etkilenmektedir (Carlock ve Ward, 2001:7-11). Bağlılık geliştiren üyeler için aile işletmesi. Çalışmak zorunda oldukları bir yapı durumundan çıkarak kendilerini gerçekleştirebilecekleri bir ortam haline gelir. Üyeler arasında güven ve bağlılık duygusu gelişerek merkeziyetçi ve formal denetimin gerekliliği azalır. Merkeziyetçi denetimin azalmasıyla birlikte bağlılıktan ileri gelen içselleştirilmiş denetime geçilir ve belirsizlikler daha kolay aşılabilir (Hollander ve Offerman, 2002:7).

Ülkemiz açısından kısaca değerlendirildiğinde ise kültürel yapıdan kaynaklanan ataerkillik kavramının ortaya çıkardığı ve itaat baskısı nedeniyle işletme içerisindeki görüş ayrılıkları yeni kuşak tarafından etkili bir şekilde dile getirilememekte veya benimsenmeyeceği düşüncesi ile hiç paylaşılmayabilmektedir. Bu durum özellikle yeni kuşak üzerinde kendini ifade edememe ve varlığına dair önemini sorgulamasına neden olmakta bu sonucunda da işletmeye ve aile olan bağ azalabilmektedir. Ülkemizdeki gibi belirsizlikten kaçınma ile güç mesafesinin fazla olduğu toplumlarda toplumsal ve örgütsel hiyerarşinin daha fazla olduğu ve bunun sonucu insanların birbirleriyle kolayca diyalog kuramadıkları ve risk almaktan kaçındıkları gözlenmektedir (Sargut, 1995: 119). Kişisel bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme isteği ile dolu olan yeni kuşak üyeleri bireyci, düşük güç mesafeli ve belirsizlikten fazla korkmayan ve eril özelliklere direnç gösteren bir görünüm arz etmektedir.

4.5.3. İletişim Aktörü Olarak Y Kuşağı

Günümüz işletmelerinin yapılarının karmaşıklaşmasının ve uzmanlaşmanın zorunlu sonucu olarak, farklı yetenek ve özelliklere sahip Y kuşağı üyeleri örgütsel yapılarda farklı statüler ve rollere sahip aktörlere dönüşebilmektedir. Bu şekilde aile işletmesinin bünyesindeki yapılar çeşitli rollerin yerine getirildiği organik bir dayanışma sistemi haline gelebilmektedir. İşletme yapılarında iletişim bu bir dizi aktör arasında örgütsel iş akışını içeren enformasyon ile ilgili iletilerin alışverişi suretiyle gerçekleştirilir. İletim sürecine muhatap olan aktörlerin sayısı, aktörlerin özellikleri, iletilerin akış yönü ve iletişim ağının teknik yapısı örgütsel yapının iletişim sisteminin ana hatlarını belirler. Ayrıca yine iletişimin tarafı olarak bunlara, analizin çerçevesini bütün işletmeyi kapsaması için örgütün rutin faaliyetlerini gerçekleştirenlerdi de eklemek gerekmektedir.

Aile işletmelerinde iletişim aktörü olarak Y kuşağının aile işletmelerindeki bireysel rolleri ile yakından ilgili olan iletişim aktörlüğü kavramını ileri süren Everett M. Rogers ve Rekha Agarwala-Rogers'a göre bir işletmede bir dört tip bireysel rol bulunmaktadır. Bunlar eşikbekçileri (gatekeepers), gruplar arası bağlantı sağlayanlar (liaisons), fikir öncüleri (opinion leaders) ve kozmopolitlerdir (cosmopolites) olup bunlar hakkında aşağıda açıklamalar yapılmıştır.

Eşik Bekçileri; “Eşik bekçisi” kavramını ilk kez Kurt Lewin, kitle iletişim süreci üzerinde yapılan çalışmalar için kullanmıştır. İletişim esansında yayınlanacak bir enformasyon konusunun seçilmesi veya reddedilmesine müdahale söz konusu olduğu durumlarda eşik bekçisi kavramı sık sık kullanılmaktadır (Windahl ve McQuail, 1997: 195-199). Everett M. Rogers ve Rekha Agarwala-Rogers ise enformasyon üzerindeki kontrolü nedeniyle eşikbekçisi kavramını kitle iletişim araştırmaları sahası dışında daha geniş örgütsel bir kavram olarak ele almaktadır.

Eşik bekçileri (gate keepers), bir iletişim kanalı boyunca ileti akışını kontrol edebilecek bir noktanın en başında bulunmaktadırlar. Eşik bekçileri bir borunun ucundaki musluğa benzerler. Herhangi bir iletişim ağında resmi olsun ya da olmasın iletiler örgüt içinde bu kritik konumdan geçmek zorundadır. Rogers ve Rogers araştırmalarında eşik bekçilerinin rollerini iletişimin başladığı ilk noktanın aktörü

olarak tanımlarken aile işletmesinin yöneticisi veya patronu olan babaya/dedeye ulaşılması ve bir görüşme sağlanması gerektiğinde buna olanak verecek konumda olan kişiyi işaret eder (Rogers ve Rogers, 1979: 170-175). Bu açıdan değerlendirildiğinde eşik bekçiliği günümüz Y kuşağı için ideal bir roldür. Çünkü günümüz Y kuşağı üyeleri aile işletmesinden henüz üst kademe yönetici olmadığı gibi oğul/çocuk rolü ile işletmede bulunduğundan iletişim kanalının yönetildiği ilk basamaktadır. Burada önemli olan bir bilgi kaynağına ya da yetki merkezine ulaşabilmek hususunda eşik bekçisinin eleyici ve hatta gerektiğinde engelleyici bir rol üstlenmiş olmasıdır.

Ayrıca eşik bekçiliğinin bir önemli işlevi de aşırı enformasyon yükünü azaltarak bir ön elem işlemi yapmasıdır. Eşik bekçisi önemlilik derecesine göre iletileri sıraya dizer, sistematize eder ve gereksiz olanları dışarıda bırakır. Bu açıdan iletişimdeki bilgi yığını, öncelikle eşik bekçileri tarafından elenmekte ve özetlenmektedir.

Gruplar Arası Bağlantı Sağlayanlar; Gruplar arası bağlantı sağlayanlar (liaisons), aile işletmesinin üyesi olmakla birlikte tam anlamıyla bir gruba ait olmayan Y kuşağı üyeleridir. Çünkü bunlar yetiştirme ve öğrenme sürecinde devam ettiklerinden rotasyon yoluyla farklı görev ve sorumluluklar üstlenmektedirler. Diğer yandan dışarıdan çalışanlar gibi tek bir iş ve görev sorumlu olmadıklarından grup aidiyetinden ziyade işletme ve aile aidiyetine sahiptirler (Tekinalp ve Uzun, 2009: 93-97). Bu noktada rol üstlenen Y kuşağı üyeleri iki ya da daha fazla grubu bir sistem içinde birbirine bağlayan aktörler olmaktadır. Böylece gruplar arası bağlantı sağlayarak işletmedeki enformasyon akışının kesişme ve dağıtım noktasında yer almaktadırlar.

Gruplar arası bağlantı sağlayanlar, örgütteki herhangi bir alt sistemden diğerine ileti taşıyarak trafik düzenleyici rolündedirler. Özellikle iki bölüm ve merkez arasındaki bilgi akışı sadece bu kanal ile gerçekleşebiliyorsa, gruplar arası bağlantı sağlayanlar iletişim süreci içinde daha da önemli ve merkezi bir role ulaşmaktadırlar. Bir anlamda bunlar organizasyonun birleştiricisi işlevi üstlenmektedir. Gruplar arası bağlantı sağlayanlar yerlerinden çıkarıldıklarında, örgütsel sistem birbirinden yalıtılmış gruplardan oluşan kopuk bir yapıya dönüşür

(Castells 2007: 254-258). Gruplar arası bağlantı sağlayanlar rolündeki Y kuşağı üyeleri aile işletmesinde stratejik pozisyonlarda yer aldıklarından, hem kendileri ile hem de onlar başkaları ile etkili ve akıcı bir iletişime sahip olmalıdırlar.

Fikir Öncüleri; Fikir öncüleri (opinion leaders) kavramı, Lazarsfeld ve Berelson'un kitle iletişim araçlarının seçim davranışlarında neden olduğu değişimi açıklamak üzere iki aşamalı akış modelinde kullanılmıştır. Bu iletişim modeli, kitle iletişim araçlarından kaynak olarak daha çok ve etkin yararlanan bazı seçmenlerin, bunlara dayanarak kendi düşüncelerini diğer seçmenlere iletmek suretiyle onların seçim davranışını etkilediği varsayımına dayanmaktadır.

Rogers ve Rogers, işletmelerde de de örgütün enformasyon kaynaklarına daha kolay ulaşarak diğer bireylerin davranışlarını etkileyen doğal liderlerin olduğunu ileri sürmekte ve bunlara fikir öncüleri denilmektedirler. Fikir öncüleri, resmi ilişkilerin dışında diğer bireylerin tutumlarını ve davranışlarını etkileyen aktörlerdir. Örgütsel yapı içindeki iletişim sürecinin sübjektif boyutunu belirlemektedirler. Kişisel ilişkiler ve yüz yüze iletişimde etkilidirler. Fikir öncüleri, izleyenleri ile kıyaslandığında şu üç temel özellikleriyle onlardan ayrılmaktadır (Rogers ve Rogers, 1979: 170-175);

- Daha geniş bir çevreye nüfuz edebilme ve enformasyon kaynaklarını kullanmada teknik olarak diğerlerinden daha yüksek beceri,
- İzleyenlerine diğerlerinden daha fazla hitap edebilme gücü,
- Liderlik ettiği grubun normlarına diğerlerinden daha yüksek uyum.

Fikir öncüleri kişilik özellikleriyle öne çıkarlar ve fikirler düzeyinde yaratıcı, istekli ve mücadelecidirler (Windahl ve McQuail, 1997: 195-199). Bu bakımdan değerlendirildiğinde Y kuşağı üyelerinin karakterine uygun olarak fikir öncülüğü olanaklarının kendilerine sağlanması gerekmektedir. Çünkü Y kuşağı üyeleri potansiyellerini sergileyebilecekleri bir mecra olarak sosyalleşmeye ve bir grubun parçası olmaya önem verirler. Fikir öncülüğü bu bağlamda Y kuşağı üyeleri için ideal bir olgu durumundadır.

Kozmopolitler; Kozmopolitler, örgütsel sistemin çevresiyle diğer örgütsel aktörlere göre daha yüksek derecede iletişim kurma ve yetkisine sahip aktörlerdir. Örgütlerin, açık bir sistem olma ölçüsüne koşut olarak, kozmopolitlere gereksinimi vardır. Çünkü kozmopolitler hem tepede, hem de tabanda örgütün dış bilgi kaynaklarına ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Tepedeki kozmopolitler genelde diğer örgütlerle ilişki kurarlar, seyahat ederler. Ekonomik, iş, kültürel ve beşeri çevredeki değişiklikler hakkında bilgi toplarlar. Örgüte bağlı çeşitli orta-üst düzey pozisyonundakiler bunlardandır. Tabandaki kozmopolitler ise, örgütün faaliyetlerini ilgilendiren çevresel sorunlarla ilgilenirler ve edindikleri bilgileri örgüte aktarırlar. Bunlar, usta, ustabaşı, formen gibi genelde örgütün alt düzeydeki çalışanlarıdır.

Y kuşağı açısından değerlendirildiğinde ise, bu kuşak üyeleri aile işletmelerinde tam ve kesin bir yetkiye veya sahipliğe erişemediklerinden orta ve üst kademe yönetici pozisyonundaysalar her türlü iş ve çevresel enformasyonu yakından takip ederek işletmeye aktarırlar. Diğer yandan yetenek veya uzmanlık derecesi bakımında alt kademe de yer alan usta, tekniker gibi görevi olan Y kuşağı üyeleri de kendi alanlarında benzer işlevleri üstlenirler.

Rutin Faaliyetleri Gerçekleştirenler; Rogers ve Rogers'in sınıflandırmasında iletişim açısından rolü ve örgütsel pozisyonu daha etkin ve baskın olan aktörlerin tasnif edildiği görülmektedir. Bu bakımdan örgütsel faaliyetlerle ilgili işlemlerin ve dolayısıyla günlük sıradan iletişimin büyük bir oranım gerçekleştiren aktörler olarak Y kuşağı üyeler de bu sınıflandırmaya dahil edilebilir.

Kozmopolitler sınıflamasında alt kademedeki olağan çalışanların varlığına dikkat çekilmekle birlikte bunlar işletmenin dışı çevreyle olan bağlantıları açısından ayrı bir kategoride değerlendirilmektedir. Bu nedenle yukarıdaki aktörler sınıflandırmasına ek olarak, yalnızca örgüt içi rutin görevleri yerine getiren aktörleri ayrı bir kategori olarak açıklamak daha uygun olup bunlara “örgütün rutin faaliyetlerini gerçekleştirenler” adı verilebilir (Boyd, vd., 1999:299-300). İşletmenin rutin faaliyetlerini gerçekleştirenler, sadece yetki ve sorumlulukları ile ilgili konularda diğer aktörler ile karşılıklı etkileşim içindedir. Sınırlı bir sorumluluk ve yetki alanındaki işlerini yapmak için iletişime girerler. Bunun dışında genelde iletişimde taraf olarak eşik bekçileri, fikir öncüleri ve grup bağlayanlar karşısında

pasif ve etkilenen aktörler durumundadırlar. Aslında örgütün günlük faaliyetleri içinde rutin iletişim faaliyetleri hem sayısal olarak, hem de aldığı zaman açısından en büyük oranı kapsar. Bir anlamda örgütün rutin faaliyetlerini gerçekleştirenler, örgütsel sistemin küçük gibi gözükse ancak işlevsel anlamda hayati bir parçasıdırlar (Baştan, 2000:111). Rogers-Rogers araştırmalarına dayanarak örgütsel iletişimin aktörlerini ve örgütsel iletişim üzerindeki konumları aşağıda Tablo 12’de özetlenmiştir.

Tablo 12 İletişim Aktörlerinin İletişim Ağındaki Statüleri, Roller ve İlişkileri

İletişim Aktörü	Örgütsel Pozisyon	İletişim Ağındaki Rolü	İletişim Araçlarıyla İlişkileri
Eşik bekçileri	Enformasyon Kaynaklarının Giriş ve Çıkışlarında	İletileri süzgeçten geçirerek ve eleyerek aşırı bilgi yükünü engellemek ve bilgi giriş çıkışını sistematize etmek	İletişim araçlarını süzgeç olarak kullanırlar ve bilgi kanallarını gereksinimine göre biçimlendirir.
Grupları Bağlayanlar	Gruplar Arasında	İletişim ağının gruplarını ve parçalarını birbirine bağlamak ve bütünleştirmek	İletişim araçlarından farklı grupları birbirine bağlamak için yararlanırlar.
Fikir öncüleri	Bütün Biçimsel Olmayan Örgütsel Gruplar İçinde	İletişim ağında karar verme ve katılım sağlama olanaklarını kolaylaştırmak, diğer bireylerin tutum ve davranışlarını etkilemek	İletişim araçlarından enformasyon kaynaklarına ulaşarak daha fazla bilgi edinmek için yararlanırlar. Bu araçları yaratıcı olarak kullanabilirler.
Kozmopolitler	Örgütsel Sistemin Sosyal Çevreye Açık Uçlarında	Sistemin açıklığını artırarak örgütün çevreye uyumunu sağlamak ve çevresel verileri örgüte taşımak	İletişim araçlarından örgütün dış sosyal sistemle ilişkileri açısından yararlanırlar.
Örgütün Rutin Faaliyetlerini Gerçekleştirenler	Örgütün Yetki ve Sorumluluk Alanları Sınırlanmış Küçük Çalışma Birimleri İçinde	Rutin işlerle ilgili konularda iletişime geçmek	Rutin işleri gerçekleştirmek için kelime işlemci, telefon, hesap tabloları gibi bilgi ölçme ve iletme yöntemlerinden yararlanırlar.

Kaynak: (Baştan, 2000:111).

4.5.4. Ortak Hedeflere Hizmetkârlık

1970 yılında bir deneme olarak Robert K. Greenleaf tarafından yazılan “The Servant as Leader” eser ve Türkçe literatüre “Hizmetkâr Liderlik” olarak giren kavramı açıklarken yazar; “lider bir hizmetkârdır...” ifadesini kullanmaktadır. Daha kavrama dair pek çok araştırmacı ve yazar çalışmalar yapmıştır. Hizmetkârlık kavramı ile betimlenmek istenen temel vurgu; bireyin işyerinde güveni, sadakati, bağlılığı, iletişimi ve iş birliğini güçlendirmek etik ilkeleri gözeten, başkalarına değer veren ve saygı duyan bir tutumla, içsel hislerle ve gönüllü olarak davranışlar göstermesidir. Hizmetkâr liderlik ise bu olguların işyerinde veya herhangi toplulukta liderlik özelliği olarak sergilenmesidir denilebilir (Aslan ve Özata, 2011: 140).

Bir başka açıdan hizmetkarlık kavramı akla ilk geldiği hali ile emir altında hizmetçilik işi yapan anlamında değil, yukarıda sıralanan hususlar bağlamında inisiyatif almak ve bunlara göre liderlik etmek anlamına gelmektedir. Greenleaf (2002: 27)’ın belirttiği gibi hizmetkarlık güvenin, işbirliğinin ve iletişim merkeze alındığı bir liderlik olup sahip olunan güç, otorite ve yetki gibi donanımların bu amaçlara göre kullanılmasına dayalıdır (Akt. Yıldız, 2016: 501). Yol gösterirken aynı zamanda örnek olma, rehberlik etme ve yardımcı olma gibi davranışları içine alır. Bir başka ifade ile hizmetkarlık olgusu, ortak iyilik için insanları etkileme ve ortak amaçlara hizmet etmek olarak kabul edilebilir. Buradan yola çıkıldığından spiritüel iletişimi bir başka açıdan, diğerlerine rehberlik etmeye hizmet etme şeklinde değerlendirmek mümkündür.

Ortak hedeflere hizmetkârlık aynı amaçlar için çaba sarf etmek ana bağlılığı altında değerlendirilmekle birlikte işletme literatüründe sıkça yer bulan “amaç birliği” ve “örgütsel vatandaşlık” kavramlarından oldukça farklıdır. Kısaca, amaç birliği standartları belli bir yapı içerisinde ve performans odaklı çabaları tarif etmekte ve mekanik bir yapıya sahiptir. Bu nedenle aile işletmelerinde amaç birliği merkezli yaklaşımlar belli bir aşamaya kadar işlevsel görülebilmekle birlikte yeterli değildir. Çünkü amaç birliğinde ailenin üyesi olsun olmasın herkes işletme menfaatleri için gayret etmeye yöneltilir ve bu doğrultuda motive edilirler. Motivatörler ise ağırlıklı olarak finansal ve maddi yapıdadır. Eğer aile işletmesinde özellikle yeni kuşak için amaç birliği motivasyonu sağlanamazsa ne yapılacaktır? Nitekim yeni neslin bağlılık

ve sadakat bağlamında zaaflarının olduğu daha önce de açıklanmıştır. Bu aşamada aile üyelerinin daha derinlikli ve sürdürülebilir bir gayret gösterecek şekilde yönlendirilmelerine gereksinim olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu savı destekleyecek şekilde spiritüel gönüllülük olarak adlandırılabilir ortak amaçlara hizmetkârlık kavramı ileri sürülebilir.

Spiritüel yaklaşım boyutlarından biri de başkalarının iyiliğine hizmet etmek ve başkalarına yardımcı olmak üzere iyilik davranışı göstermektir. İş birliğinin mekanik ve maddi boyutunun aşılması, beklentilerin tamamen iyilik üzerine kurulduğu ve aile işletmelerindeki iletişim sorunlarının çözümünde etkili olabileceğine inanılan kavram psikoloji bilimden elde edilmiş olup diğergamlık olarak ileri sürülebilir. Ayrıca diğergamlık ile ortak amaçlara hizmetkârlıkta iş birliğinin anlamlı sonuçlar vermesini sağlayabileceğine inanılmaktadır.

Diğergamlık esas itibarıyla psikolojik kökenden beslenen sosyal bir davranış türü olup prososyal davranış olarak gerçekleşmektedir. Bu davranış iletişimle kişiler arasında aktararak anlam kazanmaktadır. Örneğin aile işletmesinde birlikte çalışan iki kuzen deneyimlerini ve gayretlerini işletmeye daha çok aktarma yolunda çalışıyorsa, doğal olarak birbirlerine de yardımcı olacaklardır. Bu şekilde sinerji oluşabilecek ve ortak amaçlara hizmet gerçekleşecektir. Bu noktada betimlenen davranış türü, işletmeye maddi menfaat ve katkı sağlamaktan öte diğerine yardımcı olmanın verdiği hazzı yaşamaktır.

Psikolojide kendini geri çekme veya diğerlerinden belli nedenlerle uzaklaşmanın yani anti sosyal davranış türünün tersi olarak ifade edilen prososyal davranış diğer bir kişi ya da gruba yararlandırmak amacıyla yapılan gönüllü davranışların toplamı olarak tanımlanmışlardır. Bu noktada yardım etme terimi akla gelmekle birlikte böyle değildir. Zira yardım etme belli bir durum için geçici bir süreçtir. Ancak prososyal davranış olarak diğergamlıkta sürdürülebilirlik ve her an oluşma durumu vardır. Prososyal davranış, spiritüellik ile oldukça tümleşik bir görünüm arz etmekle birlikte, gönüllülük ve iyi niyetlilik üzerine kuruludur. Özetle diğergam davranışı ile ilgili çalışmalar çok uzun bir süredir teori ve uygulama düzeyinde devam etmekle birlikte aile işletmeleri bağlamında da değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Çünkü diğergamlığın insanın doğasının bir parçası olup

olmadığıyla ilgili çalışmalar çok eski bir tarihe dayanmasına rağmen, diğerkamlığın işletmecilik ve iletişimde, sosyal psikolojik ve gelişimsel görünümüne odaklaşma henüz istenen düzeye erişememiştir.

Diğergamlıkta ve işbirliğinde katılanların en önemli davranış biçimi herhangi bir şey beklememeleridir. Bu yönü ile işletme alanındaki amaç birliği kavramından ayrılmakla birlikte, diğergamlık davranışları neticesinde ortaya çıkan motivasyon etkisi çok daha yüksek olabilecektir. Spiritüellik ile diğergamlık birbirini tamamlar ve elde edilen sonuçlar herkesi mutlu eder. Eğer sonuçlar olumsuz olursa bu durum paylaşılır ve kimse aile üyeleri sorumluluğu birlikte üstlenirler. Bu nedenle diğergamlık ve prososyal davranış biçimin oluşturulabilmesi için zamana ve tecrübe paylaşımlarına gereksinim olduğu düşünülmektedir. Bu süreci tamamlayacak unsur olarak da spiritüel yaklaşım biçiminin aile işletmesinde benimsenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Li (1997) diğergamlık bağlamında yardım davranışını dört başlıkta toplamış olup bunlar şu şekildedir; Nedensel yardım: Bağışlama, hoşgörü ve yardım etmek için küçük nedenlerden hareket etmek. Amaçlı kişisel yardım: Bağışlama ve hoşgörü kaynaklı yardımı benzer karşılık vermek için geçerli neden olarak görmek. Duygusal yardım: Açık, maddi olmayan ve doğrudan duygusal ilişki kurmak. Acil yardım: Yardıma şiddetli ihtiyaç duyulduğunda yardım vermek için yüksek bedele razı olmak.

Sosyoloji, işletme ve ekonomi gibi alanlardaki kapsamlı çalışmalara rağmen, gerçek diğergamlığın var olup olmadığı sorusu, akademik olarak açıklığa kavuşmuş değildir. Bunun da temel nedeni sosyal bilimlerin doğasından ileri gelmektedir. Zira farklı disiplinlerdeki araştırmacı ve yazarlar diğergamlığı farklı şekilde tanımlamışlardır. Örneğin sosyo-biyolog Wilson (1975) “diğerinin yararına motive olmuş bireyin kim olduğunu tanımlarken başkası için fedakarlık yapan kişi özetlemesi yapmıştır. Wilson’a göre diğergam davranışı gösteren birey, bundan kendi adına daha az yarar elde ettiğini savunmuştur. Ekonomist Morgolis (1982) ise diğergam davranış, bireyin kendisi için yapabileceği bir şey varsa, diğerinin ihtiyaçlarına yönelik eğilimi nedeniyle kendi seçimini dikkate almaması şeklinde tanımlar ve diğergamlığın diğeri yararına motive olmak davranışı ana fikrini savunur.

Diğergam davranış ve diğergam motivasyon kavramlarında uzlaşma olmadığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar (Golston, 1993; Krebs ve Van Hesteren, 1992; Sorokin, 1954 Rushton, 1980), diğergamlığı bir alışkanlık biçiminde gelişmiş ve hayata bakış olarak benliğe yerleşmiş sık sık yinelenen bir davranış olarak ele alarak uzlaşmakla birlikte sonradan kazanılabileceği konusunda ayrık düşmektedirler. Bu noktada sosyoloji, psikoloji ve davranış bilimleri nezdinde ileri düzeyde kavramsal tartışmaların varlığı görülmüş ve daha fazla derinleştirilmeden çalışmanın özünüden uzaklaşmamak için ana fikre geri dönülmesi yeğlenmiştir.

Bazı araştırmacılar (Batson, 1995; Batson ve ark, 1988; Batson,1997; Weks ve Batson, 1996) diğerlerine yardım için bireyi motive eden çoğu yardım davranışının, hiç bir ödül beklentisi olmaksızın, diğer birey için pozitif şekilde sonuçlanan bir istekle motive olduğunu tartışmışlardır. Ancak kavram aile işletmeleri bağlamında ele alındığında konunun işletmecilik ve motivasyon bakımından da değerlendirilmesi gerektiği ifade edilebilir. Şöyle ki diğerkam yardım davranış, motivasyonel temelli davranıştan beklentisizlik yanı ile farklıdır. Yani diğergamlığın kendisi bir motivatördür ve maddi veya mekanik değildir. Bu davranış aileye bağlılığı spiritüellştirirken ahlaki olgulardan beslenmektedir. Örneğin yardım ettiği için ödüllendirme motivatördür ancak diğergamlık değildir. Bu nedenle diğergamlık bir spiritüel gelenek haline getirilebilirse aile işletmesindeki bağlılık ve sadakatin yanı sıra değer ve kültürel aktarım çok daha kolay olabilecektir. Bu yaklaşım biçimini Charubse (1987) çalışmasında görmek mümkündür Yazara göre yardımın doğasından ziyade, işbirliğini geliştirecek ve iletişim kuracak şekilde zaman geçirmenin daha önemli bir motivasyon ve kalıcı olduğunu bulmuştur. Bununla beraber, herhangi bir yarar, dışarıdan herhangi bir ödül ve çıkar beklentisi olmaksızın diğerine yardım etme eylemi diğergam davranışın bir sonucu olarak da görülebilir.

Son olarak diğergamlık kavramı konusunda psikoloji alanında bir uzlaşma görülmekle birlikte iletişim ve yönetim alanında tam bir uzlaşma sağlanamadığı ifade edilebilir. Bunun da nedeni olarak işletme ve yönetim literatüründe ağırlıklı olarak maddi ve mekanik yardımlaşma ve amaç birlikteliklerine daha fazla yer alması gelmiştir. Hâlbuki hem gelişmekte hem gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin neredeyse yüzde doksanından fazlasının aile işletmelerinden

oluştugu gerçeğinden hareketle duyusal ve duygusal yapılara daha fazla önem verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

4.6. Pre-Modernizm Sorunu ve Spiritüel İletişim

Çağdaş literatür, medeniyetin gelişimini izah ederken erken dönem için modern ve ardından post modern dönemi merkeze alarak bilimsel yorumunu yapmaktadır. Bunun da nedeni toplumların gelişme dönemlerine göre geçirdiği değişim ve dönüşümü yansıtarak geleceğe dair bir bakış açısı geliştirebilmektir denilebilir. Ancak araştırmacı ve yazarların aşına olduğu üzere önce modern daha post-modern ikilisinin özellikle sosyal bilimlerin bazı disiplinlerinde biraz daha geriye götürülerek değerlendirme yapılmasında yarar olduğu düşünülmektedir. Buna göre pre-modern, modern ve post-modern üçlü dizgesi ile yola çıkılması gerekebilir.

Sosyal yaşamın bir ürünü olan spiritüel bağlamları çağdaş toplum içinde bir yere konumlayabilmek ve bu kavramın geleceğine dair öngörülerde bulunabilmek için modernizmin öncesi ile bağının kurulabilmesi gerekmektedir. Nitekim çağdaş sosyolojinin ileri sürdüğü üzere yapılarına göre bir sınıflamaya tabi tutulduğundan dört tip toplum yapısından söz edilmektedir, bunlar (Demerath, Hammond 1969: 199; Heelas, 1998:1-2; Wuthnow, 1992: 133-134);

- Birinci grup toplum yapısında oldukça homojen, benzeşik nitelikli ve küçük nitelikte gruplar görülmektedir. Bu yapıdaki toplum için ilkel kavramı kullanılamasa da gelişme dönemlerinin başında oldukları ve temel yapıların öne çıktığı bir görünüm vardır.

- İkinci grup toplum yapısı birinci gruba göre daha geniş olmakla birlikte yine homojen ve benzeşik yapıların görüldüğü toplulukların birlikteliğinden meydana gelmektedir. Bu toplum yapısında egemen elitler, kibirli otoriteler, hakim güç merkezleri ve simbiyotik ilişkiler görülmekte, dogmaların baskın kültür, geleneksellerin kutsal, liderlerin (ya da bu konumu ele geçirmişlerin) ise sistem kurucu olarak kabul edildiği (ettirildiği) görülmektedir. Bu toplumlar için pre-modern terimi kullanılmaktadır.

- Üçüncü grup topluluklar hem oldukça geniş hem de oldukça heterojen nitelikler göstermekte aynı zamanda kompleks ilişkiler görülmektedir. Bu toplumlar için modern terimi kullanılmaktadır.

- Dördüncü grup topluluk ise post-modern olarak nitelenmekle birlikte felsefenin, rasyonel aklın ve bilimin yönlendirdiği görece sekülerizmin bulunduğu ve merkezinde insanın bulunduğu topluluklardan meydana gelmektedir. Post-modern kavramı her kadar günümüz toplumlarını tanılayan bir kavram olarak kullanılsa da esasında modernin uzantısı olarak görülebilmektedir.

Bu toplum yapıları sınıflamaları bir biri ile ilişkilendirildiğinde ise tartışmaların başladığı görülmektedir. Çünkü medeniyetlerin gelişim dinamiklerine bakıldığında belli sürecin tamamlandığı ve geçiş dönemlerinin yaşandığı görülmektedir. Bu geçiş dönemlerinin toplulukların kendi dinamikleri ile yaşandığı durumlarda medeniyet sürecinin kalıcı ve sürdürülebilir olduğu görülmektedir. Nitekim Rönesans'tan Fransız Aydınlanmasına oradan da Sanayi Devrimi ve sonrasına uzanan süreçte Batılı medeniyetlerin uzun ve derin bir olgunlaşma süreci yaşadığı görülmektedir. Bunların dışında kalmış toplumların ise dünyadaki dönüşümlere zaman zaman entegre oldukları zaman zaman koptukları, gelişim sürecinin başından, ortasından ya da sonundan bir kısım kazanımlara dâhil oldukları görülmektedir. Parçalı ve istikrarsız entegre oluşların neticesinde ise “gelişme” olgusundan ziyade “dönüşme” ile daha çok meşgul oldukları anlaşılmaktadır. Neticede de ne zaman, neye, hangi oranda ve ne kadar süre ile “dönüşme” durumunun yaşanacağı kestirilemediğinden dolayı modern zamanın “pre-modern toplumu” örneği” demek mümkündür. Bu tip toplumlar için modern dünyanın aygıtları ve stilleri ile yaşarken aynı zamanda pre-modernist yaşam biçimini sürdürdükleri ileri sürülebilir. Burada ortaya çıkan temel soru ise bu biçimde varlığını devam ettirme olgusunun kökeninde ne olduğudur. O halde önce pre-modern toplumun karakteristiğine bakılması gerekmektedir.

Heelas (1998:1-2), pre-modern ile modern arasındaki ayrıma yaparken seküler-kutsal, ulus-kabile, ev-iş, lider-teba vb. gibi kavramlar üzerinde durmuştur. Wuthnow (1992:133-134) günümüz pre-modern toplumlarında din, gelenek, aslı ile ilgisi olmayan din adına ileri sürülen kavramlar gibi el yapımı ve suni unsurların

yaşamında her yerine derinlemesine tesir ettiğini ve kavramların hakim elitlerce belli amaçlarla sürekli olarak kullanıldığını ifade etmektedir. Wagner (2003: 87-89) ise pre-modern toplumun aslında “geleneksel” bağlamda inşa edilmiş sosyolojik bir kurgu olduğunu ifade etmiştir. Bu kurguda yani pre-modern inşa döneminde yapıyı ayakta tutması için modern “kimyasalların” kullanıldığı görülmektedir. Demerath ve Hammond (1969: 201) ortaçağın “kurulu kilise” nin o dönem inşa ettiği anlayışın modern dönemde form değişikliği ile yeni kavramlarla toplumda yeniden üretildiğini ileri sürmektedir. Buna göre “pre-modern mimarili modern yapılar” ifadesini ileri sürmek mümkündür.

Söz konusu bu durum nedeniyle, iletişimin inşa edilmiş “yeni hibrid tipli spirütellik” içine monte edilmiş bu olgular üzerinden gerçekleştirilmesi ve geleneksel eylemlerde de elitlerin hakim olduğu pre-modern topluluklardaki, kolektif yaklaşımlar bireylerin kendilerine özgü düşünce ve pratik geliştirmelerine çok az fırsat vermektedir. Ayrıca aile işletmeleri gibi kurumların üyelerinde ve toplumun elitler dışında kalan kesimlerinde, doğuştan atfedilen roller ile bireyler oldukça sınırlı bir eylem esnekliğine (Özlem 2001: 352; Morris 2004: 293) sahip örgütlü bir yapının içine doğmaktadır. Bununla birlikte modern, yani son derece karmaşık ilişkiler ve kurumlardan oluşan toplumlara baktığımızda birbirinden farklılaşmış bir dizi alt sistemlerin varlığı dikkat çekmektedir. Pre-modern anlayışın modernite anlayışı ile yer değiştirmiş toplumlarda pre-modern mimarili modern yapıların egemenliği kurulmuş ve şu sonuçlar ortaya çıkmıştır (Kurtz 1995: 159; Caporale, Grumelli 1971: 25; Wagner 2003: 51);

- Dini¹³ geleneklerin rasyonalizm, bilimselcilik ve bireyselleşmeyle yer değiştirmesi,
- Kamusal ve ticari yaşamdaki gelenekselci yönelimlerin özel yaşama kayarak doğuştan atfedilen rollerin yaşanmasının dayatılması,
- Geleneksel formların bireyler nezdinde görecelileşmesi ve gelenekselin dışına kaymaların ötekileştirme ile sonuçlanması,

¹³ Burada ifade edilen “dini gelenekler” den kasıt, aslı ile örtüşmeyen inanç kavramlarının din olgusu ile bir tutularak hatta daha ileriye götürülerek kişi, müessese, teolojik gruplar, cemaat vb. gibi yapılar eliyle belli bir form kazandırılmasıdır.

- Sosyal ve psikolojik işlevlerinin çoğunu yerine getiren el yapımı inanç oluşumlarının ve ötekileştiren yapıların oluşması,
- Ortak akıl arayan, aynı amaca hizmet eden ve uyumsal ahengi geliştiren spiritüel iletişim biçimlerinden çıkılarak dayatmaların gelişmesi.

Yukarıda zikredilen süreçlerin ortaya koyduğu üzere toplumdaki hiyerarşik yapı, zamanla asli unsurlarından uzaklaşmaya başlar. Bu bağlamda ekonomide, siyasette, ticari yaşamda, kişisel ilişkilerde vs. kurumsallaşmanın önünde engeller oluşarak tekil kişiliklerin iradeleri üzerinden süregiden bir döneme girilir. Bu dönemde özellikle aile işletmelerinde kurumsal ve hiyerarşik sistemin temelini oluşturan bilgi kaynağında bozulmalar başlar, beliren çatlaklar nedeni ile bilginin işlerlik kazanması güçleşir (Caporale, Grumelli 1991: 27) ve toplumsal kurumlarda da ayrışma başlar. Böylece bilgi süreçlerinde çoğullaşmanın ve ortak aklın yerini kişilikler üzerinden tekil kararlar alır. Sonuçta da rasyonellik zayıflar, birbiriyle etkileşimin yerini ‘kapalı devre’ sürdüren bir toplumsal yapı ortaya çıkar. Zamanla bilim ve teknolojinin yerini siyasal ideolojilerin ve gelişimci değil statükocu geleneklerin belirlediği, açmazların yaşandığı, rekabetin ve yeni fikirlerin düşmanca karşılandığı, kırılgan ve her an krizlere gebe otonom bir topluluk oluşur. Ayrıca çözülmesi gereken sorunların olduğu “şu an” dan çıkılarak “umut” ile beslenen “kaderci” tasavvurlarla beklenen vaadin “gelecek” te gerçekleşeceği inancı daima yaşatılır. Eliade (2000) dediği gibi “modern dünyanın ilerlemeye olan inancı” geleceğe yöneltilen umutlara terk edilerek moderniteyi pre-moderninden ayıran en önemli unsur olan “ilerleme” nin yerini “bekleme” alır (Eliade, 2000: 53).

O halde ilerleme nasıl olacaktır sorusuna bakmak gerekmektedir. İlerlemenin ortaya çıkabilmesi için öncelikle birbirini tamamlayan bazı araçsal kavramlara ihtiyaç vardır; birincisi değişimdir. İkincisi değişimin gerçekleşmesini sağlayacak olan özgür düşüncedir. Üçüncüsü öncekilerin üzerine yenisi koyabilmeye fırsat vermektir. Üçüncüsü yeninin önünü açabilecek hem bireysel hem de toplumsal spiritüel iletişimin geliştirilmesidir.

Gelişme ve ilerleme olguları doğrultusunda hareket eden bilim ve teknolojinin modern kültür üzerinde kurduğu bireysel ve kurumsal hâkimiyetin

izdüşümü olan maddeciliğin aşılmasında da spiritüel bağlamda iletişimin baskı azaltıcı unsurları etkili bir araç olabilir. Bu araç ile bir topluluğun pre-moderniteye sıkışmasının önüne geçilebilirken aynı zamanda moderniteye katılması sağlanabilir. Yani modernitenin kişiler üzerindeki etkilerinden olan yalnızlık ve güvensizlik hissi, aşırı bireycilik, çıkar odaklı ilişkiler, yıkıcı rekabet, maddecilik vb. gibi yıpratıcı yan etkileri spiritüel iletişim ile çözümlenebilir.



5. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİMİN DEVRİ SÜRECİNDE AİLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN Y KUŞAĞINA AKTARILMASINDA BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, bir yanı sosyal doku temalı aile işletmeleri diğer yanı iletişimin spiritüeliter tekniğinden oluşan iki olguyu birbiri ile ilişkilendiren yönetim-iletişim yaklaşımının aile işletmeleri özelinde nasıl olması gerektiğinin cevabını aramak ve “spiritüelist yaklaşım” kavramı geliştirerek bir model ileri sürebilmektir. Bundan dolayı sosyal davranışlara yön veren genellenebilir yargılar, uygulamalar ve standardize kavramlar türetmeye çalışmak yerine, bir durumun veya vakanın kendi dinamikleri içinde kendine özgü boyutlarının ayrıştırılması amaçlanmıştır. Dolayısı ile aynı zamanda sosyal bir yapı olan aile işletmeleri ve spiritüeliter iletişimin kendine özgü boyutlarının araştırılması düşüncesi diğer bir amaç olarak benimsenmiştir.

Alan yazında aile işletmeleri konularında pek çok açıdan değerlendirme ve incelemenin yapıldığı araştırma ve çalışma bulunmaktadır. Yapılan önceki çalışmalar incelendiğinde bunların genellikle işletmecilik, yönetim, örgüt iklimi, örgüt kültürü, motivasyon, kurumsallaşma, mali-beşeri performans, pazarlama, sürdürülebilirlik vb. gibi ağırlıklı olarak operasyonel ve fonksiyonel ölçütlere göre araştırma ve inceleme yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmalar içerisinde kuşakların göre daha az araştırma konusu edildiği görülmüştür. Ayrıca bahsi geçen araştırma ve çalışma yapılarında hali hazırda ortaya çıkmış, devam eden ve görece eski teorilerden beslenen bir anlayışın olduğu görülmüştür. Bu anlayış ve bakış açısının geliştirilmesi, yeni nesil

aile işletmesi varisi olan Y Kuşağının karakteristik özelliklerine uyarlanması amaçlanmıştır.

Bu çalışmada aile işletmeleri, farklı bir boyutta incelenmiş olup sık tekrarlanan ve birbirleri ile benzerlik gösteren çalışmalardan farklı olarak aile işletmelerinin bir takım kronik sorunlarının çözülebilmesinde önleyici bir işlev göreceğine inanılan spiritüel iletişim bağlamında değerlendirmeler yapılmaya çalışılmıştır. Başka bir ifade ile önceki çalışmaların pek çoğunun hali hazırda ortaya çıkmış ve devam eden olgulara yönelik olması, yani reaktif nitelik taşımasının aile işletmelerine çözüm geliştirici yönelik bir değer üretmekte yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Bununla birlikte edilgen betimleme ve içeriklerin dar kapsamlı sonuçlarından sıyrılarak proaktif bakışın geliştirilmesi gerektiği düşünülmüştür. Ayrıca bu çalışmada yeterince önem verilmediği düşünülen ve eksikliği görülen iletişimin spiritüel boyuna dikkat çekilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla çalışmada araştırmaya konu edilen aile işletmelerinde;

- Birincisi aile işletmelerinde doğal bir süreç olan yönetimin devri sürecinde üyelerin iletişim biçiminin durumu,
- İkincisi aile işletmesinin kendine has örgüt kültürünün inşasında iletişimin ve aile içi ilişkilerin rolü,
- Üçüncüsü yönetimi devralacak yeni kuşak olan Y Kuşağı ile önceki kuşakların iletişim kanallarında kullandığı yöntem ve araçlar,
- Dördüncüsü tüm bu olguları bir araya getirerek anlamlı sonuçlar elde edebilmek üzere ve bir model önerisi olarak kullanılabileceği düşünülen spiritüel iletişimin çözüm üretebilmesinin katkıları,

şeklinde dört alt amaç benimsenmiştir.

Bu dört önemli unsurun birlikte değerlendirilmesi ve birbiri ile ilişkilendirilmesi ise oldukça uzun zaman gerektiren ve bir o kadar da zorlu bir çalışma alanı ortaya çıkarmıştır. Zira aile işletmeleri konulu çalışmaların neredeyse tümünde birkaç ana bir problem üzerinde yoğunlaşmakta ve bağlı alt problemler

incelenmektedir. Ayrıca benzer nitelikte olan, çağdaş gelişmelere görece uyum kabiliyeti yetersiz olan ve hatta Fordist/Taylorist izler taşıyan ölçekler kullanılarak nicel sonuçlar elde edilmeye çalışılmaktadır. Bu nedenlerden dolayı aile işletmelerinin modern çağın yeniliklerine göre daha etkili ve geçmişe kıyasla çok daha geniş boyutlarda incelenebilmesi için spiritüel iletişim kavramının tüm yönleriyle kurucu ve varislere kazandırılması gerektiği düşünülmektedir.

Öte yandan bu çalışma ile ortaya konulmak istenen başka bir amaç, diğer çalışmalardakilerden farklı olarak hali hazırda var olan bir durumu veya olguyu tartışmak ya da bunlar üzerinde inceleme yapmak olmayıp, önleyici bir model ortaya koyabilmek üzere ve rasyonel öneri dizgeleri yerine spiritüel iletişimi kullanabilmektir. Bu bakımdan çalışmanın öneminin ve farkının olduğu düşünülmektedir. Araştırmayı önemli halen getiren diğer bir unsur ise çalışmanın hazırlanması sürecinde disiplinler arası bir alan araştırması boyutunun varlığıdır denilebilir.

5.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzde iş yapış biçimleri, teknoloji ve küreselleşme ile birlikte hızlı bir değişim ve dönüşüm geçirirken, tüm ekonomideki işletme sayısının yüzde 95'inden fazlasını teşkil eden aile işletmeleri de bu devinimden fazlasıyla etkilenmektedir. Aile işletmeleri, onları yöneten ve aynı zamanda sahibi durumunda olan aile üyelerince sevk ve idare edilmektedir. Kurucuların, aile işletmesini yeni nesle devrederken uygun aile üyesine bayrağın tesliminde, işletmenin mevcut değerlerini aktarmakta ve işletmenin değerlerinin korumasında kurulması gereken iletişim yöntemlerinin yeni kuşak üyelerinin kişilik özellikleri ile bağdaşmak zorundadır.

Y kuşağının kendine has özellikleri bir önceki kuşaktan oldukça farklıdır. Onların sevk ve kontrol edilmesi için yeni nesil liderlik ve iletişim yöntemlerinin kullanılması gerekmektedir. Bu yeni yöntemler arasında bulunan ve Y kuşağının algılarına yön verebilecek olan manevi duygulara yön veren spiritüeliter yöntem ideal görünmektedir. Bunun da temel nedenlerine bakıldığında spiritüel iletişim biçiminin şu üç noktada Y kuşağına seslenebilmesidir;

- Güçlü bir amaç duygusu meydana getirir ve bu amaçlara ulaşıldığında Y kuşağının beklediği haz duygusu gelişerek bağlılığı artar,
- Güven ve açıklık ile üyeler, varisler ve kurucu/babanın ilişkisi sağlam temellere oturur,
- Yetki ve sorumluluklar dengelenirken şeffaf bir yönetim biçimi ortaya çıkar,

bu üç faktör Y kuşağının karakter özelliğine doğrudan seslenebilmektedir. Ayrıca Spiritüel iletişim, aile işletmelerinde Y kuşağı özelinde ortaya koyduğu diğer bir önemli etkisinin Y kuşağının rasyonel, tutarlı, dengeli, duygu ve mantığı birlikte değerlendiren taraflarına yöneliktir. Aile işletmelerinde genellikle kurucu veya babanın gölgesinde geçen çalışma yaşamları içerisinde performans, hedef, strateji, sonuç vb. gibi olgulara odaklanmak zorunda bırakılan Y kuşağının kendi özel dünyasının varlığının saygıyla karşılanabilmesi için spiritüel iletişim kullanılmasının gerektiği düşünülmektedir.

Spiritüel iletişimi bir önerme haline getiren temel düşüncenin arkasında ise daha öncede ifade edildiği gibi Y kuşağının insanlarla bütünleşmesine yardımcı olabilecek, onların kendileri ifade edebilmelerine fırsat verebilecek, yaşama olan bağlılıklarını pekiştirip destekleyebilecek, diğerlerinde farklı yanlarını ortaya çıkarabilecek, mekanizasyonun rutini içinde kendi duygularına yer açabilecek ve değerlerini dile getirebilecek süreçlere olanak tanınmasıdır. Bu kapsamda spiritüel iletişim için geliştirilebilecek diğer bir önerme de yeni nesil, uyarlanabilir ve sürdürülebilir bir motivatör olarak kullanılabildiğine dikkat çekebilmektir.

Spiritüel iletişimi önemli kılan bir başka husus ise aile işletmelerindeki Y kuşağının işletmeye tam olarak entegre edilebilmesine yönelik geliştirilebilecek yaklaşımlara olanak tanınmasıdır. Çünkü bu kuşak zannedildiği gibi aşırı bencil değil, başarı için odaklanmış olduklarından iş ve sosyal yaşamlarında ilişkilere önem vermektedirler. Günümüz iş dünyasında temel üretim faktörlerinin yanı sıra “iş ilişkilerin” de son derece önemli olduğu gerçeğinden hareketle spiritüel iletişim Y kuşağının başlıca iletişim kanalı olmaya adaydır.

Spiritüelitenin ortaya koyduğu durum ya da dönüşüm Y kuşağının işletmeye dair manevi hazzını güçlendirmek ve bu şekilde işletmenin devrinde, kurum

kültürünün korunmasını ve değerlere sahiplenilmesini sağlayabilmektedir. Bununla birlikte Y kuşağının babalarından yani X'lerden alacakları kazanımlar temel hayat tecrübeleri ile sınırlı olduğundan sürekli değişen ve gelişen sistemlere uyum sağlama yeteneği geliştirebilmektedir.

Bu araştırmayı önemli kılan başlıca faktör, ilişkiler ve iletişim üzerine kurulu olan aile işletmelerinde Y kuşağı ile X kuşağı arasında kurulacak iletişim kanalında hangi yöntemini kullanılabileceği sorusuna cevap aramak, aynı zamanda kuşaklar arasındaki aktarım sürecinde çatışmalar yaşanmadan başarı bir devir sürecinde sergilenebilecek tutum bağlamında bir sonuca varabilmektir. Araştırmaya önem kazandıran diğer bir husus, bu konularda yeni bir bakış açısı geliştirilmesine katkı verebilmektir.

Nitekim Benefiel (2003)'e göre “işyerinde spiritüel iletişim konusunu ciddi bir şekilde araştıran yönetim uzmanları, çalışmalarını kantitatif ve kalitatif yöntemlerle sürdürmektedirler, çünkü eğitim donanımları bunu gerektirmektedir. Örgütlerde maneviyatla ilgili sorularına cevap ararken örgütsel bilimin söylem ve metotlarını kullanmaktadırlar. Ancak maneviyat gibi metafizik bir konuda pozitif bilimin yöntem ve araçlarını kullanma yaklaşımı, maneviyat ile organizasyon teorisi temelde birbirinden farklı alanlar olduğundan, birçok önemli soruyu açıklamaz bırakmaktadır.”

İletişimde spiritüelite kavramı ve bu kavramın da aile işletmelerinde kuşaklar arasında ele alındığı çalışma sayısı ise yok denecek kadar azdır. Yine alan yazında spiritüelitenin, kavramsal kökenleri itibariyle az sayıda çalışma bulunmakla birlikte, pratik uygulama bakımından herhangi bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bundan dolayı çalışma kavramsal kökeni itibariyle hem de iletişim hem de işletmecilik boyutuyla önem kazanmaktadır.

Spiritüelite, öz itibariyle teolojik bir kavram olmakla birlikte iletişimde ve aile işletmeleri özelinde kullanılması yeni bir yaklaşım biçimi olarak değerlendirilebilir. Bireysellikten çıkarak başkalarının gelişmesine de katkı vermek ve ekip olarak başarıya ulaşmak yolundan ortak amaçlara bağlılığı sağlamak üzere “spiritüelist yaklaşım” önerisi ileri sürülebilir. Aile işletmelerin en önemli değerli

olan “aile birlikteliği” ile işletmecilik yapma faaliyetleri esansında spiritüelitate uygun bir bütünleşme ve uyum sağlama kimyası olabilmektedir. Zira günümüzde insanların birbirine bilgi, deneyim, ilke, kültür, ideoloji, dünya görüşü vb. gibi kavramları aktarmada yeni nesil çözüm öneri ve denemelerine gereksinim duyulmakta olup spiritüelitate ideal bir araç olarak görülmektedir.

Hem iletişimin kendisi hem de bu iletişimin etkinliği bakımında araç olarak görülen spiritüeliter iletişim yönteminin aile işletmeleri boyutunda ele alınmasındaki önem ise bu işletmelerin ekonomi içerisinde önemli bir yerinin olması, toplumun sosyo-kültürel değerlerini yansıtmayı, aile-üye, üye-kurucu(patron) ilişkilerinin karmaşık yapısı, rollerin durumu vb. gibi bakımından çok boyutlu değerlendirme yapılması gereksiniminden ileri gelmektedir.

Bu nedenle bu çalışma hem ele alınan konusu hem de bu konuya sosyal bilimler perspektifinden yaklaşımı itibariyle alan yazındaki az sayıdaki çalışmalardan biri olmaya adaydır.

5.3. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklem Seçimi

Araştırma kapsamında seçilen işletmeler, önceki bölümlerde tanımı verilen aile işletmelerinden oluşmaktadır. Araştırmaya dahil edilen aile işletmelerinde araştırmanın amacı uygun olması bakımından halen işletme içerisinde kurucu, kurucu aile üyesi ortak, istihdam edilen çocuklar, kardeşler veya yeğenlerin çalışır durumda olmasına dikkat edilmiştir. Yani kurucunun yaşamadığı veya kurucudan ayrılarak kendi işini kurmuş olanlara yer verilmemiştir. Bu bağlamda seçilen aile işletmelerinde yönetimin ve işletmenin devredileceği bir sonraki kuşağın varlığı ile bu kuşağın halen işletme içinde olması kriterine özen gösterilmiştir.

Bu işletmelerin seçiminde araştırma sürecinde meslek oda ve kurumları ile temasa geçilerek söz konusu kriterler bakımından ön araştırmalar yapılmıştır. Ayrıca geçmişi bakımından birden çok nesil ile ticari yaşamları devam eden işletmelerinin sahip ve ortakları büyük ölçüde diğerlerini de tanımakta olduğundan kendilerinden alınan bilgilerden de yararlanılmıştır. Seçilen işletmelerde en az kurucu ve çocuk statüsünde iki kuşağın birlikte varlığı kriterine özen gösterilmekle birlikte kurucu

veya kurucundan sonraki ilk nesil ile günümüz itibariyle Y kuşağı kategorisine giren nesilden üyelerin birlikte var olduğu işletme sayısı ise oldukça azdır.

Araştırma kapsamında kurucuların ve varislerin işletmedeki varlığının aranmasına gösterilen hassasiyetin başlıca nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür; devir sürecinin gerçekleşebilmesi, devir sürecine dair olguların bilimsel olarak incelenebilmesi, kuşaklar arasında bir etkileşimin meydana gelebilmesi, iletişim, uyum, çatışma, kültürel aktarım sisteminin oluşabilmesi için gereklidir. İşletmenin kurucusunun gösterdiği özen ve hassasiyet ile varis/varis adaylarının tutumları birbirinde farklı olabildiğinden kültür oluşumunda ve aktarımında her iki tarafın birlikte işletmede yer alması gerekmektedir.

Yukarıda bahsedilen kriterlere uygun aile işletmesi sayısının oldukça az olduğu görülmekle birlikte bu durum araştırmanın ilk bulgusu olarak da değerlendirilebilir. Nitekim literatürde aile işletmelerinin ömrünün genellikle kısa olduğu ileri sürülmüş olup, çalışma kapsamında kriter seçimine göre sınıflandırma ve tabakalandırma yapılırken bahsedilen görüşlerin doğru ve geçerli olduğu görülmüştür.

Araştırma kapsamında bir diğer kriter olarak farklı sektör ve iş kollarında faaliyet gösteren ve yine en az iki kuşağın yer aldığı aile işletmeleri seçilmiştir. Seçimin bu şekilde yapılmasında amaç ise elde edilecek verilerin farklı iş kollarında aile işletmelerinin birbirleri ile kıyaslanabilmesi ve yapılacak değerlendirme de anlamlı sonuçlar ortaya konulabilmesidir. Araştırmaya konu edilen işletmeler Ankara ilinde faaliyet gösterenler arasından seçilmiş ve görece kurumsal yapılarının varlığının olup olmadığı gözetilmiştir. Örneğin çalışan sayıları, ciroları, yönetimi biçimlerinde kurumsallık kriterleri aranmıştır. Ayrıca işletme de çalışan sayıları bakımından mümkün olduğunca 10 ve daha fazla çalışanın istihdam edildiği işletmeler tercih edilmiştir. Zira bu sayının altındakiler genellikle esnaf ve mikro işletme grubunda yer aldıklarından araştırmaya dair katkılarının kısıtlı olacağı düşünülmüştür.

5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma katılımcı 5 aile işletmesi ile bunların yetkilisi/varisi statüsündeki 10 işletme ile sınırlıdır. Ancak bu sınırlılığın arka planında ise daha geniş bir alan mevcuttur. Başlangıçta araştırma, daha önce yukarıda açıklanmış olan kriterlere göre tabakalandırılan, Ankara’da faaliyet gösteren ve haklarında ön bilgi edinilen 80 işletme ile sınırlandırılmıştır. Kriterlere uygunluğu tespit edilen bu işletmelere öncelikle telefonla, bizzat ziyaret edilerek ve bazı referans kişiler aracılığı ile ulaşılmıştır. Yapılan görüşmelerde araştırma ve araştırma soruları hakkında işletmelerin yetkilisi durumunda olan aile üyesi kişilere bilgi verilmiş ve katkıları talep edilmiş, 68’inden dönüş alınmış 12’si reddetmiştir.

Araştırma sürecinde kendilerine ulaşılan işletmelerin yetkililerine görüşme hakkında bilgi verildikten sonra kendilerince uygun görülmesi halinde görüşme yapmak üzere randevu talep edilmiştir. Randevu verenlerden 39 tanesi çalışma içeriği ve aranan cevaplar hakkında yüz yüze bilgilendirildiğinde, söz konusu araştırma içeriklerinin aileye ve aile işletmesine has “mahrem”, “sır” veya “özel” konular olduğu gerekçesi ile yardımcı olamayacaklarını ifade etmiştir.

Geriye kalan 29 işletmenin 7 tanesi daha sonra geri dönüş yaparak iş yoğunluğu vb. gibi gerekçeler ile görüşmekten vazgeçmiştir. Kalan 17 işletme de katılmayı reddetmemekle birlikte yapılan görüşmelerde konuyla ve yöneltilen sorularda ilgisi olmayan yanıtlar verdiği için araştırma dışında bırakılmıştır.

Bu nedenlerle araştırma, kendileri ile görüşme yapılan 5 işletme ve bunların kurucu veya varis statüsündeki 11 kişi ile sınırlıdır. Görüşmeye katılanlar da aile işletmesinin temsilcisi, kurucusu veya yöneticisi durumunda olan üyelerinden (kurucu, baba, torun, yeğen veya olası varisler vs.) oluşmaktadır.

Yukarıda bahsedilen kapsam dahilinde araştırmada “amaçlı örneklem” yöntemlerinden biri olan “kolay ulaşılabilir durum örnekleme” yapılmış ve “örnek olay” yönetiminden yararlanılmıştır. Araştırmanın sınırlılıkları ile ilgili diğer hususlar ise şu şekildedir;

- Araştırmaya kapsamında toplam 68 kişi ile görüşme sağlanabilmiş, araştırmaya katkısı bakımından kabul edilen 5 işletmede de kurucu ve varis durumundaki 11 kişi ile görüşülmüş/görüşülebilmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri ve işletmelerine dair bilgiler bulgular kısmında tablo halinde gösterilmiştir.

- Araştırma kapsamında görüşme sağlanan katılımcılar kayıt, not tutma vb. gibi yöntemlerden kesinlikle uzak durmuşlar, reddetmişlerdir ve hem kendilerini hem de işletmelerinin adlarının kullanılmamasını talep etmişlerdir. Bu nedenle görüşmeler yüz yüze olarak gerçekleştirilmiş ve görüşme sonrasında kısa notlar veya başlıklar halinde metne aktarılmıştır.

- Görüşme isteği kapsamında kendileri temasa geçilen diğer 68 işletmeye ait genel bilgiler temin edilmiştir. Bunlar faaliyette bulunan sektör, mülkiyet durumu, eğitim, ciro, cinsiyet vb. genellikle demografik verilerden oluşmaktadır. Görüşme yapılan 5 işletme bunların kurucu ve varis durumunda olanlar dışındaki işletmelerin yetkilileri birlikte bilgi vermekten kaçınarak küçük bir “sohbet” ten daha ileri gidilememiştir.

- Görüşme ve bilgi alma konusunda yapılan ısrara ve dolaylı bilgi alma talepleri ise başka aile şirketlerinden verilen örneklerle geçirilmeye çalışılmıştır. Örneğin “biz de böyle değil ama...” şeklinde devam eden öznesi belli olmayan genel yorumlardan öteye geçmemişlerdir. Daha fazlası talep edildiğinde ise buna olumsuz karşılık verilmiştir.

- Araştırma sürecinde yaşanan en önemli sınırlılıklardan bir diğeri de araştırmacı olarak taşıdığımız resmi kimlik ve sıfattan ileri gelmiştir. Zira başlangıçta sıcak tutumlar sergileyen katılımcılar tanışma aşamasından sonra araştırmacıya oldukça mesafeli, ihtiyatlı, ön yargılı ve çekinceli bir tavır sergilemişlerdir.

- Bu çalışmanın hazırlık süreci devam ederken gelişen 15 Temmuz sürecinin etkisinden ileri geldiği tahmin edildiği üzere, görüşme sağlanan katılımcıların neredeyse tümü “15 Temmuz” hakkında yorumlar yapmışlardır. Bu da görüşmelerin ana fikir etrafında toplanmasında güçlük yaşanmasına neden olmuştur.

- Araştırma sürecinde yaşanan bir diğer kısıt ise görüşme sağlanabilen bazı katılımcıların konu ile ilgisi bulunmamasına rağmen sıklıkla “devlete bağlı oldukları”, “vergi vermeden devletin ayakta kalamayacağı”, “vatana ve millete bağlılık”, “sadakat”, “birlik olma” vb. gibi kavramları odağa alarak yaptıkları konuşmalar olmuştur. Bu nedenle görüşmelerin kayda alınması mümkün olmamış ve yöneltilen sorulara konuyla ilgisi olmayan cevaplar alınmış, bunlar da araştırma dışında bırakılmıştır.

- Katılımcı aile işletmelerinden kurucular ve varisler ile ayrı ayrı görüşmeler yapılmıştır. Başlangıçta her iki birlikte ve odak grup çalışması vasfında bir görüşme tasarlanmış olmakla katılımcıların birbirilerini etkileyebileceği ve araştırmaya sağlıklı katkı vermeyeceği gerekçesi ile bu şekilde görüşme sağlanmıştır.

- Araştırmanın bir başka sınırlılığı, aile işletmelerinin birçoğunda gerek kendi çalışanlarının gerekse öğrenci sıfatı ile dışarıdan gelenlerin bazı bilimsel çalışmalar için veri talebinde bulundukları ve anket formu yönelttikleri anlaşılmış olmakla birlikte, bu çalışmaların daha çok nicel veriler elde etmek üzere yapıldığı ve zaten erişilebilir resmi veriler olduğu beyan edilmiştir. Bundan dolayı bu çalışma kapsamında kendilerine yöneltilen soruların aile ve aile işletmesi içinde bir takım yanlış anlaşılmalara yol açabileceği veya “mahrem” ve “sır” gibi konular olduğu kanaati ile çekimserlik gösterilmiştir.

Sıralanan bu sınırlılıkların aşılabilmesi ve araştırmanın daha sağlam bir zemine oturtulması amacıyla görüşme yapılan aile işletmelerinin isteksiz tutumlarının tespit edilebilmesi, aktörler bağlamında gerekçelerinin ortaya konulabilmesi ve bu alanda araştırma yapacaklar için örnek oluşturabilmesi için girişimlerde ısrarcı olunmuştur. Bu kapsamda aşağıda aktarılan görüşme genel durumu anlamaya yardımcı olmaktadır.

Çalışma kapsamında kendilerine ulaşılan büyük bir aile şirketi durumundaki holdingin Konya’daki tekstil fabrikalarının başında bulunan 65 yaşlarındaki bir beyle görüşülmüştür. Holdingin başında aile üyesi dört kardeş olup enerji, ulaştırma, inşaat, tekstil olmak üzere holdingin ayrı ayrı iş kollarını yönetmektedirler. Tekstil işlerine bakan kişiyle yapılan görüşmede araştırmaya nasıl bir destek verebileceğini

sorulmuş ve gayet ilgili bir şekilde başlayan ön görüşmeden sonra sorulara geçildiğinde katılımcı aynen şunları ifade etmiştir.

“... şimdi bu diyeceklerimin kesinlikle burada kalacağına dair size güveniyorum ve bunu rica ediyorum..... Benim üç oğlum var, bunlar bizim ikinci kuşak. Birini Mühendis yaptım, İngiltere’ye yüksek lisansa bile gönderdim, doktora yapacaktı şimdi.... İşi öğreysin diye üniversitede okurken büyük tekstil şirketlerinde çalıştırdım, çalışmayı seviyor, iki dil biliyor, çok akıllı, bizim buradan uzak tuttum başında.... Dışarıda işi öğrenip okullarını bitirince buraya alıp gelecekte işleri ona devretmeye niyetliydim. Diğer iki oğlumda iyi eğitim gördüler, çok da memnunum ama bunun yeri kafamda başkaydı... Oğullarımın her biri ayrı bir işle ilgileniyor bu arada, biri mali işlere, biri üretime bu bahsettiğim de ben geç evlendim 37 yaşında tüm her şeyle ilgilenir, genel müdür gibi bir şey yani..... Bu oğlum benim onaylamadığım aslında ailenin de onaylamadığı bir evlilik yaptı, torunlarım var çok seviyorum onları.... Çok sürmez bizden ayrılır kendi işine bakar diye tahmin ediyorum....Şimdi ben yaşlanmaya başladım işlerden geri çekilince ne olacak diye düşünmeden de olmuyor... Bu oğlumu işlerin başına geçirmek için onca yıl okuttum her şeyi ayarladım fakat bize sadık kalacak mı diye kaygılanıyorum, kardeşleriyle de kerhen iyiymiş gibi idare ediyor kendince, aile içi meseleler işte.... 40 yıldan uzun bir zamanda bu hale getirdiğimiz işlerimizi nasıl devredeyim ben????... En küçük oğlum var okumadı doğru dürüst, büyüğün yarısı bile değil, şimdi acaba olur mu diye bakıyorum gözüne, öl desem ölecek o kadar yani, 32 yaşında ama hep benim yanımdaydı, dışarıyı pek bilmez... Bu işler çok zor, 40 yıllık emek bir yana çocuklarla uğraşmak bir yana... Şimdi sen bana soruyorsun yönetimi kime nasıl devredeceksin diye, ne deyim ki ben.... Yalan söylesem olmaz doğru söylesem olmaz.....”

Görüldüğü üzere aile şirketlerinin tepesindeki baba veya kurucuların devir sürecinde varislere yönelik yaşadıkları sorunlara bakıldığında genel olarak aile içi dinamiklerden aşırı etkilendiği ve bu dinamiklerin de aile içerisinde sezilen veya

bilinen ancak kimsenin ileri sürerek kriz çıkmasını istemediği ya da baskılandığı, oldukça hassas ve mahrem görülen hususlar olduğu görülmüştür.

Ayrıca elde edilen bulguların genelleştirilebilir yargılar ileri sürdüğü iddia edilmemekle birlikte katılım 4 işletme ve bunların varislerinin tutum ve cevapları kısmen genele yayılabilmek niteliği arz etmektedir. Çünkü bu 4 işletmeden alınan cevap ve değerlendirmelerin aile işletmeleri konulu literatürdeki diğer çalışmalarla oldukça benzer sonuçlar verdiği görülmüştür. Diğer beşinci işletmeden alınan verilerin genele örnek olma özelliği zayıf görülmüştür. Bu nedenle elde edilen sonuçların daha çok Türk tipi aile işletmeleri için bir takım ortak içeriklere sahip olduğu ileri sürülebilir.

5.5. Araştırmanın Sayıltıları

Çalışmanın önceki bölümlerinde aktarılan bilgiler ile kapsam ve sınırlılıklar bağlamında tespit edilen hususlar bakımından araştırmanın temel sayıltılarını şu şekilde sıralamak mümkündür;

1. Aile işletmelerinde kuşaklar arasında iletişimde yaşanan sorun ve eksikliklerinden kaynaklanan anlaşmazlıklar vardır. Aile işletmesinin devredileceği Y Kuşağına dair bir güvensizlik vardır.

2. Y kuşağından olan çocukların aile işletmesinde görev alma isteği zayıftır. Kurucu/baba ile iletişim kuramamakta, dayatmalara maruz kalmakta ve kopma eğilimi göstermektedir.

3. Varis durumundaki Y Kuşağının nitelikleri önceki kuşak tarafından yetersiz görülmektedir. Kurucu/baba, aile işletmelerindeki devir planında varisi gözetim altında tutmayı ve kendi değerlerini aktarmak istemektedir.

4. Üyelerin aile işletmesinde tutulmasında ve sadakatinde sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunlar ile aile işletmesinin sonunu getiren faktörler benzerdir.

5. Aile işletmesinde değer aktarma, değerlere sadakat sorunları yaşanmakta ve bunların çözümünde iletişime yer verilmemektedir. Kurucudan veya ikinci

nesilden sonra aile işletmesi dağılma riski taşımakta olup, bu riskin giderilmesinde spiritüel iletişim bir çözüm yöntemi olabilir.

5.6. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Elde Edilmesi

Araştırmada temel olarak nitel araştırma yöntemlerinden biri olan yüz yüze görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Bunun da temel nedeni yukarıda söz edilen dört olgunun birlikte değerlendirilmesinde çok katılımcı ile yapılacak anket formlarının elverişli olmamasıdır. Bundan dolayı araştırmada meydana getirdiği etki nedeniyle tüm sistemi etkileyen ve çıktılara nüfuz eden girdilerin kaynağında bulunan nedenleri gösteren örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Örnek olay, istatistikte söz edilen tesadüfi örneklemeden farklı olarak soyut, sübjektif, laboratuvar ortamında tekrarı aynı sonuçları vermeyen faktörleri betimlemek için kullanılmaktadır. Kullanılan yöntemin bir başka tercih nedeni de olay/durum ile bunların içinde vuku bulduğu yer ile çoklu delil kaynakları arasındaki sınırların yeterince açık olmadığı durumda gerçek hayatın içinde meydana gelen veya oluşan doğal gelişmelerin incelenebilmesidir.

Diğer yandan yukarıda ana hatları ile sıralanan kısıtların varlığı tespit edildiğinde öncelikle çalışmanın başka bir yöntem ile devam ettirilmesi ya da başka bir alana kaydırılması gibi bir kanaat geliştirilmiştir. Ancak daha sonra bu durumun esasında “gerçek” ile “beyan” arasındaki farkı ortaya çıkarmaya başladığı düşüncesi ile yapılan görüşmelerden bir sonuca ulaşabilmek için sürece devam edilmiştir. Zira elde edilen sonuç bakımından ortaya çıkan sınırlı veri elde edilebilmesi durumu “yargısal veri” kaynağı olarak kabul edilmiştir. Bilindiği üzere yargısal veriler sübjektif olup kişilerin kendi düşünce, görüş, inanış, kültür, psiko-sosyal durumu, tutum ve algılarından beslenerek meydana gelmektedir. Bu nedenle katılımcılardan açık ve net cevaplar vermesi beklenmekte iken onların yargısal tutumları araştırmada bir veri olarak değerlendirilmiştir. Eğer bu durumu bir sonuç çıkarmak için yeterli ise o halde yerleşik düşünce, süregiden alışkanlık ve mevcut durum için farklı bir olgunun ortaya çıktığı ya da ters bir durumun olduğundan söz edilebilir.

Daha önce ifade edildiği üzere sosyal bilimler alan yazınında aile işletmelerinin konu edinildiği çalışmalara bakıldığında çok önemli bir kısmının ve

hatta neredeyse tamamının meydana gelmiş veya halen varlığı devam eden olgular etrafından şekillendiği görülmektedir. Ayrıca bu şekilde yapılan çalışmaların genel içeriğinin de mevcut durumu tanılama ve teşhis koyma noktalarında yoğunlaştığı, gelecekte ortaya çıkması muhtemel durumları yeterince kapsamadığı veya kapsayamadığı görülmüştür. Tarafımızca eleştirilen bu durumun arka planında ise alan yazında eser vermeye çalışan araştırmacı ve yazarların eksikliklerini ileri sürmek iddiası olmayıp esasında önemli bir sorunu ortaya koyabilmektedir.

Şöyle ki; aile işletmeleri bilindiği ve yukarıda da ifade edildiği gibi kendilerine has bir yapıya sahiptirler ve neredeyse hiç biri de diğeri de benzememektedir. Bu yanı ile her aile işletmesini bir “parmak izi” gibi değerlendirmek mümkündür. İşletme literatüründe bahsi geçen yönetimi biçimi, motivasyon, örgüt kültürü, aidiyet, iklim vb. gibi kuram ve teoriler bir çalışan ve birey olarak işgören özelinde, bunları sevk idare edenleri ise yönetici özelinde tek tek veya grup halinde değerlendirebilmek mümkündür.

Bu olguların girdileri ile çıktıları arasındaki bir nedensellik ilişkisi tespit edilebilmekte ve itici faktörler ile sonuçlar arasındaki bağıntılar anlaşılabilmektedir. Ancak konu aile işletmelerinin neredeyse tam bir belirsizlik alanı olan yönetim anlayışı, üyeler arasındaki ilişkiler, kuşak algısı vb. gibi konulara geldiğinde bu olgular ölçümlenebilse daha kıyaslama yapabilecek bir argüman bulunmamaktadır. Görece tek düze ve basit kabul edilebilecek hususlarda bir takım veriler elde edilebilirken ve çözüm önerileri ileri sürülebilirken söz konusu olgular işlenmeye çalışıldığında ise tam bir belirsizlik ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmanın hazırlanması esnasında hem kişisel hem de iş ilişkileri aracılığı ile çok sayıda aile işletmesi tespit edilmiş ve bunların her biri ile görüşebilmek üzere temasa geçilmiştir.

Verilerin elde edilmesi bağlamında çalışmanın hazırlanması sürecinde aile işletmelerine aşağıda yer alan görüşme soruları yöneltilmiştir;

1. Aile işletmenize özgü değer olarak tanımlayabileceğiniz örgütsel bir birikiminiz var mı? Varsa bunlardan kısaca söz edebilir misiniz? Yani işletmenizi özel yapan ve diğerlerinden ayıran hususlar nelerdir?

2. Aile işletmenizi devredeceğiniz sonraki kuşağı nasıl hazırlıyorsunuz? Bu kuşaktan öncelikli olarak beklentileriniz nelerdir?

3. Aile işletmenizde sizi diğerlerinden farklı kıldığını düşündüğünüz temel değerler nelerdir?

4. Aile işletmenizde yeni kuşak ile ne tür sorunlar yaşıyorsunuz? Sorun çözmede kullandığınız yöntemlerde nelerdir? Örneğin uzlaşmacı, katılımcı, emir-komuta, vb.

5. İşler yetişmediğinde, aile üyesi ve diğer çalışanlar işe geç kaldığında, performans kaybı yaşandığında, kriz sürecinde, yeni kararlar alınacağına nasıl bir yöntem kullanıyorsunuz?

6. Aile işletmenize ait değerleri sonraki kuşağa nasıl aktarıyorsunuz? Bu esnada bir yabancılaşma ve işletmeye karşı uzaklaşma yaşıyor musunuz?

7. Aile işletmenizin devamlılığını sağlamak ve aile üyelerini bir arada tutmak için neler yapıyorsunuz?

8. Sizce bir aile işletmesinin sonunu getiren en önemli faktör nedir? Bu faktörlerin önüne geçmek üzere kullandığınız yöntem hakkında bilgi verir misiniz?

9. Dededen, baba ve torun zincirinde deden toruna aktarılması gerektiğine inandığınız en önemli değerler nelerdir?

10. Aile işletmenizi güçlü ve zayıf yanları ile kısaca özetlemeniz istenirse neler ifade edebilirsiniz?

5.7. Araştırmaya Katılan İşletmelere Dair Tanımlayıcı Bilgiler ve Görüşme Sürecinin Yönetilmesi

Araştırmaya katılan işletmelerle yapılan görüşmeler ve bunlara dair tanımlayıcı bilgiler ve görüşme sürecinin yönetilmesi kapsamında aşağıda açıklamalar yapılmıştır.

5.7.1. Görüşmeden Elde Edilen Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan örnek olay yönteminde verilerin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi oldukça uzun zaman almakta ve zahmetli olmaktadır. Çünkü bu yöntemde yığın veriler içerisinde kantitatif teknikler kullanılarak sonuçlara ulaşılamadığından bir kavram veya önerme ile ilgili katılımcıların görüşleri alınmaktadır. Ayrıca gömülü teoriler kullanılmadığından katılımcıların tematik ilişkileri önem kazanmakta bu nedenle de bu ilişkiler düz bir mantıksal süreçle ele alınmaktadır (Charmaz, 2006:126).

Çalışmada görüşme tekniği kullanıldığından dolayı yargısal değerlendirmeler yapılması uygun görülmüştür. Çalışmanın amacına uygun olması ve analizde sürecinde dağınıklık yaşanmaması için seçilen analiz türüne uygun olarak önceden hazırlanan temalar kapsamında elde edilen bulguların özetlenmesi yorumlanması ve gerekmektedir (Konaklıoğlu, 2011: 100). Bu şekilde katılımcıların çalışmanın teorik bölümlerinde yer verilen kavramlar ile kendi bakış açlarına göre yaptıkları değerlendirmeleri çözümleyebilmek için ideal bir düzenleme ve özetleme düşünülmektedir.

Gözlem ve görüşmelerden elde edilen verilerin doğruluğunun sağlanabilmesi için de kullanılan içerik analizinde elde edilen bulgu ve tespitleri açıklamaya yarayacak kavramlarla, bu kavramların ilişkilerinin durumu anlaşılmasına çalışılmıştır. Çünkü görüşmeler sırasında tespit edilemeyen ayrıntılara inilebilmektedir. İçerik analizi ile ortaya çıkarılmış olan temalar ve temalar arasındaki ilişkiler, yorumlamaların içinde yer alabilirken, özellikle öneriler ve bulgulara dair değerlendirmeler kısmında gelecekle ve benzer çalışmalarla ilgili yol gösterici sonuçlar ortaya çıkarmaya yardımcı olabilmektedir (Konaklıoğlu, 2011: 100).

5.7.2. Kodlama ve Temaların Oluşturulması

Kodlama ve temalandırma gömülü kavramların ortaya çıkarılmasında kullanılan nicel yöntemlerden biridir. Ancak nitel yöntemlerde kantitatif çalışmalar yerine, ancak ona benzer şekilde teorik kavramların bütünleştirilmesi ve bunlara anlam yüklenmesinde kullanılabilmektedir. Kodlama ile hedeflenen temel gaye nitel

çalışmadan elde edilen bulgu ve verilerin belli temalara dönüştürülmesini sağlamaktır (Strauss ve Corbin, 1998: 3).

Görüldüğü gibi nicel çalışmaların sahasında yer alan kodlama, nitel bir çalışmada başlangıçta oluşturulan araştırma sorularının kavramsal çerçevesinin teşkilinde kullanılabilmektedir. Kodlama ile oluşturulan temalarda başlangıçta teorik bölümde sözü edilen ve dışarıdan bakışla ortaya konulan teoriler, uygulama esnasında katılımcıların görüşleri kategorize edilebilmekte ve birbirleri ile karşılaştırılabilmektedir. Kuramsal çerçevede anlatılan konularının pratikteki durumunu anlayabilmek ve kategorize edebilmek için temalar oluşturulmuştur.

Temalandırılan başlıkları altında elde edilen bulgulara yönelik analiz edilecek kategoriler ise şunlardır;

1. Aile İşletmesinde Kurucunun ve Sonraki Kuşağın (Varisin) Değerleri ve Beklentileri,
2. Devir Sürecinde Sonraki Kuşağın Hazırlanmasında Yaşanan İletişim Sorunları,
3. Aile Değerlerinin Aktarılmasında Gözetilen İlkeler ve Benimsenen Yöntemler

olup bu kategorilerin altında ise;

- a. Kurucu ve Sonraki Kuşağa Göre İşletmenin Devamlılığını Tehdit Eden Faktörler,
- b. Sonraki Kuşağın İşletmeye Bağlılığın Sağlanmasında Kullanılan İletişim Biçimi,

alt sorularına verilen cevaplar ile katılımcıların tutumlarına değinilerek bir değerlendirme yapılacaktır.

Genel olarak seçilen bu kategoriler, görüşmelerden elde edilen veriler eşliğinde kodlama süreciyle oluşturularak temalar olarak ortaya çıkarılmıştır.

Temalar, bilimsel gerçeklerle çelişmeyecek şekilde bir bakış açısıyla oluşturulmuştur. Zira emik bakış açısı elde edilmek istenen gaye, araştırma kapsamında konunun yani aile işletmelerinin kurucularının görüşlerini, etik bakış ise bilimselliğe olan bağlılığı ifade etmektedir. Özetle doğal ortam emik, doğal ortamın betimlemesi etik bakış açısı ile ele alınmaktadır. Her iki olgunun mantıksal bir eşleştirme ile değerlendirilebilmesi ise kodlama süreciyle ortaya çıkarılan bulgular ile mümkündür.

5.7.3. Araştırmaya Katılan İşletmelere Dair Tanımlayıcı Bilgiler

Araştırma kapsamında toplam çalışmaya katkısı bakımından kabul edilen 5 işletmede 10 kişi ile görüşülmüştür. Katılımcıların demografik ve işletmelerine dair bilgiler bulgular ve analiz kısmında gösterilmiştir. Elde edilen bu veriler görüşme sorularından bağımsız olarak toplanmıştır. Araştırmada yer alan aile işletmelerine ait demografik, sektör, ortaklı yapısı gibi nitelikler aşağıda aktarılmıştır. Katılımcı aile işletmelerinde çalışan aile üyesi kişiler, bulundukları pozisyon veya statü bakımında değerlendirildiğinde bunların net bir görev ve sorumluluk tanımı kapsamında olmadıkları görülmüştür. Örneğin ustabaşı durumundaki bir aile üyesi aynı zamanda sevkiyat veya stok gibi işlemleri de denetlemektedir. Ya da bir inşaat şirketinde pazarlamadan sorumlu olan aile üyesi “müşteri temsilcisi” unvanı kullanmakta iken aynı zamanda şirketin tüm mali, alım ve satım gibi işleri ile de ilgilenebilmektedir. Bundan dolayı görüşme yapılan katılımcıların kendilerine ait görev tanımında pek çok işe yönelik unvan kullandıkları görülmüştür.

Kendini yönetim kurulu başkanı olarak tanımlayanların bile operatif anlamda birçok işle iştigal ettikleri daha doğrusu her işi yaptığı görülmüştür. Bu nedenle sağlıklı bir görev, yetki, sorumluluk ve yetki devri yapılmadığı ve iç içe geçmiş pozisyonların olduğu görülmüştür.

Aile işletmelerinin iştigal konusu ve sektörel dağılımların bakıldığında bazılarının tek bir işle bazılarının ise birden çok iş kolunda faaliyet gösterdiği görülmüştür. Örneğin imalat alanında çalışanların bazılarının başka markanın distribütörlüğünü yaptığı ya da ticaret yapanlardan bazılarının ise inşaat sektöründe yap-sat işleri de yaptığı görülmüştür.

Görüşme yapılan işletmelerin çalışan sayılarına dair veri alınmak istendiğinde değişkenlik gösteren verilerden söz edilmiştir. Örneğin inşaat işi iştigal eden işletmenin kendi çalışan sayısı olmakla birlikte bir den çok yerdeki inşaatlarda taşeron vasfı ile pek çok çalışanın olduğu, diğer işletmelerde de döneme göre değişkenlik olduğu bilgi alındığından çalışan sayıları bakımından bir değer üretilmemiştir.

5.7.4. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Araştırmaya katılan beş aile işletmesi ile bu işletmelerdeki kurucu ve varis durumunda olan yetkililerin hem şirketlerinin hem de kendi isimlerinin kullanılmamasını talep ettiklerinden bu şirketlerin yetkilileri, varisleri, yönetim biçimi, ciro ve sektör durumları hakkında aşağıdaki Tablo 13 oluşturulmuştur. Bu aile şirketlerinde Y kuşağı varis koşulu arandığından şirketlerin geçmişleri en çok yirmi yıldır.

Tablo 13 Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Şirket Adı	Sektör	Ciro	Katılımcı	Cinsiyet	Yönetim Biçimi	Kurucu Deneyim Süresi	Y Kuşağı Varisin Deneyim Süresi
(A1)	İnşaat	10 milyon TL ve üzeri	Kurucu (K1) Varis (V1)	Erkek (E1) Erkek (E1)	Tek Yetkili (T1)	35-40 Yıl	10-15 Yıl
(A2)	İmalat	3-5 milyon TL	Kurucu (K2) Varis (V2)	Erkek (E2) Erkek (E2)	Tek Yetkili (T2)	25-30 Yıl	15-20 Yıl
(A3)	İnşaat	8-10 milyon TL	Kurucu (K3) Varis (V3)	Erkek (E3) Erkek (E3)	Varis ile Birlikte (B3)	25-30 Yıl	10-15 Yıl
(A4)	Ticaret	8-10 milyon TL	Kurucu (K4) Varis (V4) Varis (V4)	Erkek (E4) Erkek (E4) Kadın (Kd4)	Varis ile Birlikte (B4)	25-30 Yıl	5 Yıl 10-15 Yıl
(A5)	Ulaştırma	3-5 milyon TL	Kurucu (K5) Varis (V5)	Erkek (E5) Erkek (E5)	Tek Yetkili (T5)	30-35 Yıl	10-15 Yıl

Tablo 13'teki kodlamalar örneğin (A1) (K1) (B1) (E1) kodlamasına göre tanımlanan kişi; Birinci (A1) aile işletmesinin X kuşağından kurucusu (K1) durumunda, işletmeyi Y kuşağından varis ile birlikte (B1) yöneten erkek (E1) olup deneyim süresi 35-40 yıldır. Bu kodlamalarla birlikte katılımcı işletmelerinin, iş kollarının ve katılımcıların ise profilleri ise şu şekildedir;

5.7.4.1. (A1) İşletmesi (K4) (V4) (B1) (E1)

İnşaat Sektöründe faaliyet göstermekte olup yaklaşık 40 yıl önce yakın çevredeki illerden birinden göç ederek gelmiş olup sektöre girişleri işçilik yaparak olmuştur. Kurucusunun eğitim düzeyi ilköğretim olup değişik şekillerde ve kesintisiz olmak üzere (yüklenici, yapsatçı vs.) sektörde faaliyet göstermektedir. İşletme sıfatı ile çalışma süresi ve sektördeki faaliyet süresi bir birinden farklıdır. Y kuşağından varisin eğitim düzeyi lisans olup yaklaşık 15 yıldır işletmede görev yapmaktadır. İşletmenin cirosu aylık 10 milyon TL ve üzerindedir.

5.7.4.2. (A2) İşletmesi (K4) (V4) (T2) (E2)

İmalat sektöründe faaliyet göstermekte olup yaklaşık 30 yıl önce yakın çevredeki illerden birinden göç ederek gelmiş olup sektöre girişleri usta olarak çalıştıkları atölyeden ayrılarak kendi işini kurmak sureti ile olmuştur. Kurucusunun eğitim düzeyi teknik lise olup sektöründe kesintisiz olmak üzere faaliyet göstermektedir. İşletme sıfatı ile çalışma süresi ve sektördeki faaliyet süresi bir birinden farklıdır. Y kuşağından varisin eğitim düzeyi kurucusu gibi teknik lise teknik ön lisans olup 20 yıldır işletmede görev yapmaktadır. İşletmenin cirosu aylık yaklaşık 3-5 milyon TL'dir.

5.7.4.3. (A3) İşletmesi (K4) (V4) (T3) (E3)

İnşaat sektöründe faaliyet göstermekte olup yaklaşık 30 yıllık bir geçmişe sahiptir. Kurucusunun eğitim düzeyi lise olup sektöre giriş emlak ve gayrimenkul aracılığı gibi işlerle olmuştur. Farklı zamanlarda kriz veya işletmeden kaynaklı nedenlerle işletmeye ara verilmiş olmakla birlikte uzun yıllara dayanan bir aile

işletmesi geleneği mevcuttur. İşletme de halen varis ile birlikte yönetilmektedir Y kuşağından varisin eğitim düzeyi lisans olup yaklaşık 15 yıldır işletmede görev yapmaktadır. İşletmenin cirosu aylık 8-10 milyon TL'dir.

5.7.4.4. (A4) İşletmesi (K4) (V4) (B4) (Kd.4)

Ticaret işleri iştigal eden işletme İzmir kökenli bir aile tarafından işletilmektedir. Vefat etmiş dededen oğula intikal etmiş şirketin geçmişi yaklaşık 30 yıldır. Kurucusunun eğitim düzeyi lisans olup işletme kız (yaklaşık 5 yıl) ve oğul varis (yaklaşık 15 yıl) ile birlikte yönetilmektedir. Farklı alanlarda da olsa ticari yaşamında uzun yıllardır devam eden işletmenin faaliyetlerinde geçmişte kesintiler veya zor zamanlar yaşanmış olmakla birlikte yıllık ortalama 8-10 milyon TL ciro geniş bir dağıtım ağı ile faaliyet gösterilmektedir. Varisin eğitim düzeyi lisans olup işletmede yaklaşık 10 yıldır aktif şekilde çalışmakta ve yönetimde söz sahibi durumundadır.

5.7.4.5. (A5) İşletmesi (K5) (V5) (B5) (E5)

Ulaştırma (servis, nakliye vb.) alanında faaliyet gösteren işletmenin geçmişi dedenin (vefat etmiş) girişimciliğine değin geriye gitmekte yaklaşık 35 yıllık geçmişe sahip olup üç kuşaklık bir işletme özelliği arz etmektedir. İşletme baba ve varis ile birlikte yönetilmekte olup pek çok araç ve şoför istihdamı söz konusudur. Baba ve dede mesleği olan şoförlükten gelen yapı genişletilmiş ve faaliyetlerine devam etmektedirler. Büyümü yolunda ilerleyen işletme henüz küçük veya orta grup bir işletme görünümü vermekle birlikte varisin (yaklaşık 15 yıl) en yetkili olduğu işletme durumunda olup aylık ortalama 3-5 milyon TL cirosu bulunmaktadır.

5.8. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Oluşturulan kodlamalar kapsamında araştırmanın bulguları ve değerlendirilmesi ile bunlara dair açıklamalar aşağıda aktarılmıştır. Ayrıca bu başlık altındaki tablolarda yer alan ifadelerin hazırlanmasında veya kullanılmasında (örn. Kurucunun Değerleri ya da Varisin Değerleri vb.) yerli ve yabancı literatürden yararlanılmıştır.

5.8.1. Kurucu ve Aile İşletmesine Özgü Değerler

Aile işletmesinde kurucunun ve sonraki kuşağın (varisin) değerleri ve beklentilerinin neler olduğunun tespit edilebilmesi amacıyla katılımcılara “Aile işletmenize özgü değer olarak tanımlayabileceğiniz örgütsel bir birikiminiz var mı? Varsa bunlardan kısaca söz edebilir misiniz?” sorusu yöneltildi. Alınan cevaplar ve bunlara dair değerlendirmeler şu şekildedir;

(A1) İşletmesi (K1) (V1) (T1) (E1), (A2) İşletmesi (K2) (V2) (T2) (E2), (A3) İşletmesi (K3) (V3) (B3) (E3) ve (A5) İşletmesi (K5) (V5) (B5) (E5) katılımcıların kurucu ve varis statülerine göre aile işletmesindeki değer kavramına bakışları ve algıları aşağıda Tablo 14’de gösterilmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplardaki önceliklere göre değerler sıralanarak gösterilmiştir.

Tablo 14 Kurucu ve Aile İşletmesine Özgü Değerler (A1, A2, A3, A5)

Katılımcılar	
(A1) İşletmesi (K1) (V1) (T1) (E1) (A2) İşletmesi (K2) (V2) (T2) (E2) (A3) İşletmesi (K3) (V3) (B3) (E3) (A5) İşletmesi (K5) (V5) (B5) (E5)	
Kurucunun Değerleri	Varisin Değerleri
Kazanmak İçin Çok Çalışmak	Amaçlara Ulaşmak İçin Çok Çalışmak
Hırslı Olmak	Hırslı Olmak
Fırsatları Değerlendirmek	Fırsatlar Yaratmak
Dürüstlük	Dürüstlük
Kendine Güven	Kendine Güven
İtibar Görmek	İtibar Kazanmak
Geleneklere uymak	Çağa Ayak Uydurmak
İnanç sahibi olmak	Değer ve İlke Sahibi Olmak
Muhafazakârlık	Yenilikçilik
Tasarruflu olmak	Yaşama Anlam Kazandırmak
Riskten Kaçınmak	Riskleri Yönetmek
Emre İtaat	Ortak Akla İtaat
Görev Odaklılık	Hedef Odaklılık
Çok Çalışana Değer Vermek	Liyakate Değer Vermek

Tablo 14'e göre katılımcılardan kurucuların ileri sürdüğü değerle ile varislerin ileri sürdüğü değerlerden bir kısmı ortak iken çoğunluğu farklıdır. Örneğin, hırslı olmak, dürüstlük ve kendine güven ifadelerinde tarafların hem fikir olduğu görülmektedir. Ancak görüş ayrılıklarının ve bakış açısı farklılıklarının yaşandığı şu kavramlar hakkında katılımcılarla yapılan görüşmelerden çıkarılan sonuçları şu şekilde sıralamak mümkündür;

Kurucular “Kazanmak İçin Çok Çalışmak” derken varisler “Amaçlara Ulaşmak İçin Çok Çalışmak” ifadesini kullanmışlardır. Kurucuların ticari kazanç ve güç elde etme yolunda çaba göstermeye önem vermesine karşılık varisler ise tek başına ticari kazanca yönelik olmayan örneğin, çevreye, topluma, insanlara da yararlı olmak gibi daha ilkesel ve geniş bakış açılı kazançlar elde etmeye önem verdikleri anlaşılmıştır. Buradan da kurucuların sosyal sorumluluk ve sosyal fayda gibi kavramlara varislere nazaran görece daha uzak oldukları ileri sürülebilir.

Kurucular “Fırsatları Değerlendirmek” derken varisler “Fırsatlar Yaratmak” ifadesini kullanmışlardır. Kurucuların mevcut ortamda meydana gelebilecek gelişmeleri bir fırsat olarak görüp yine yukarıda beyan ettikleri gibi “Kazanmak İçin Çok Çalışmak” kavramı ile ilişkilendirerek bir fayda elde etmek düşüncesinde oldukları görülmektedir. Varisler ise fırsatların kendiliğinden gelişmesini beklemek yerin kendi fırsatlarını yaratmaya inandıkları bundan dolayı da “Amaçlara Ulaşmak İçin Çok Çalışmak” şeklinde ifade ettikleri tutum ile paralel bir görüş ileri sürdükleri görülmüştür.

Kurucular görüşmeler esnasında zaman zaman alçak gönüllülük kavramlarını kullanmalarına rağmen “itibar görmek” ifadesinde ısrarlı bir tutum sergiledikleri görülmüştür. Varisler ise bir kazanım ve hak edilmiş saygı bağlamında “itibar kazanmak” ifadesine vurgu yapmışlardır. Görüşmelerden çıkarılan anlama göre bu durum arasında farkın temel nedeni olarak kurucular, daha çok otoritelerini ve iktidarlarını zorlayıcı tutumlarla kabul ettirme eğilimde iken varisler ise itibarı ortaya koydukları başarı ve tutumları ile elde etmek istemektedirler.

Kurucular “Geleneklere uymak” konusunda ısrarlı iken varisler “Çağa Ayak Uydurmak” olarak görüş ayrılıklarını ifade etmişlerdir. Kuşaklar arasındaki

anlaşmazlık ve çatışmaların önemli faktörlerinden bu durum karşısında katılımlarla yapılan görüşmeye göre; kurucuların gelenekselciliğinin gerisinde esasında çağın getirdiği dinamiklere uyum sağlamakta başarılı olamama endişesi, değişime direnç gösterilmesi veya gelenekselciliğin sağladığı güvenlikten yararlanmaya devam etme güdüsü vardır. Diğer yandan varisler ise gelenekleri reddetmemekle birlikte değişim hızı karşısında çağın koşullarının benimsenmesi görüşünde birleşmektedir.

Katılımcıları görüş ayrılığı yaşadığı ve çatışmalara kaynaklık eden bir diğer husus inanç bağlamında ileri sürülen görüşlere yöneliktir. Kurucular her ne kadar görüşmeler sırasında değer bağlamında inanç olgusuna fazlaca yer verseler de alt sıralarda kalan bu kavram için “İnanç sahibi olmak” ifadesi ile daha çok dini argümanlara atıflar yapmışlardır. Kurucuların “inanç” kavramına yükledikleri anlam daha çok dini tutum ve davranışlar yönündedir. Öte yandan varisler bu durumu kurucuların dar bakış açısı ile dogmatik sayılabilecek değerlendirmelerine karşı daha geniş bir alan yayarak “Değer ve İlke Sahibi Olmak” şeklinde yorumladıkları görülmüştür. Yapılan görüşmelerde ileri sürülen düşüncelere göre bu geniş bakış açısının arka planında ise özellikle 15 Temmuz sürecinin dini referanslı oluşumların meydana getirdiği “çarpık”, “dini” ve “inanç” eksenli gruplaşmaların istismarlarına yol açtığıdır. Bundan dolayı varisler, inanca karşı olmamakla birlikte “ilke” ve “değer” kavramına daha çok vurgu yapmışlardır. Benzer şekilde kurucuların “Muhafazakârlık” olarak algıladıkları dini betimlemelere karşı varisle daha mesafeli yaklaşmakta ve “Yenilikçilik” kavramına önem vermektedirler.

Kurucuların gelenekselciliğinin bir ürünü olarak da görülebilecek değerlerden biri olarak “Tasarruflu olmak” konusunda varislerden ayrıldığı görülmektedir. Nitekim varisler yaşamdan daha fazla tat almak, kendi ailelerine daha fazla zaman ayırmak üzere para harcamaktan çekinmemekle birlikte bunu bir değer olarak görmekte ve “Yaşama Anlam Kazandırmak” şeklinde yorumlamaktadırlar.

Kurucular ile varisler arasında önemli anlaşmazlık kaynaklarından biri olarak riske bakış tarzları olduğu görülmüştür. Kurucular geçmiş deneyimler ve krizli yıllara yaptıkları atıfları desteklemek üzere daha sakin bir yaklaşım gösterilmesi gerektiği düşüncesi ile “riskten kaçınma” yı bir değer olarak görmektedirler. Ancak varisler ise krizlerinde bir fırsat sağlayabileceği, işletmenin devamı için rasyonel

kararlar eşliğinde risklere girilebileceği aksi halde günümüz iş dünyasından durağanlığın varlığı sürmede bir tehdit olduğu düşüncesi ile riskten kaçınmak yerine riski yönetmenin daha önemli olduğunu ileri sürmektedirler.

Alan yazın araştırmasında görüldüğü üzere aile işletmelerinin kronik sorunları arasında emir komuta sorunları gelmektedir. Bu sorunların arka planında ise aile içindeki rollerle aile işletmesindeki rollerin birbirine karışması, varisler/ortaklar/kurucular arasında statü bakımından görülen tutumlar, ilişkiler, nepotizm vb. nedenler sıralanabilir. Hâkim kurucu (baba-dede) tarafından idare edilen aile işletmelerinde emirler yukarıdan aşağıya doğru iletildiğinden ve de hem gelenekselcilik hem de ataerkillik yapısından dolayı kurucular verdikleri direktiflerde “emre itaat” beklemektedirler. Ancak varisler ise buna karşın değişimin çok hızlı olduğu bir iş dünyasında emir vermek yerine esnek ve süreç odaklı “ortak akıl” kavramına önem vermektedirler. Yani kendi görüşlerini yok sayıldığı veya kendi görüşleri yerine kurucunun bakış açısında hareket edilmesi beklentisinin bir dayatma olduğu gerekçesi ile reddetmektedirler. Aynı zamanda varisler yukarıda beyan ettikleri “Amaçlara Ulaşmak İçin Çok Çalışmak” görüşlerini “Hedef Odaklılık” olarak teyit etmektedirler.

Katılımcıların görüş ayrılığına düştüğü diğer husus ise çok çalışma ile liyakat arasında farkın gözetilmemesi ya da gözetilememesidir. Nitekim kurucular çok çalışan aile üyesine daha çok önem ve değer verirken varisler uzmanlık deneyimine ve liyakate daha çok önem vermektedirler.

A1, A2, A3, A5 işletmelerinden kurucuların ve varislerin ortak ve farklı olan görüşlerine yer verildikten sonra bunlardan pek çok açıdan ayrılan A4 işletmesinin “değerler” konusunda vurguladığı unsurlar aşağıda Tablo 14’de gösterilmiştir. Diğer konu başlıklarında da ayrı olarak değerlendirilecek olan A4 işletmesini farklı kılan en önemli husus bu işletmede kurucu ile birlikte erkek ve kız varis birlikte çalışmaktadır. Ayrıca A4 işletmesinden katılımcıların değerlendirme ve yargıları diğerlerinden oldukça farklıdır.

Tablo 15 Kurucu ve Aile İşletmesine Özgü Değerler (A4)

Katılımcılar	
(A4) İşletmesi (K4) (V4) (B1) (E1) (Kd.1)	
Kurucunun Değerleri	Varislerin Değerleri
Amaçlara Ulaşmak İçin Çok Çalışmak	Amaçlara Ulaşmak İçin Çok Çalışmak
İnsan Emeline Değer Vermek	İnsan Emeline Değer Vermek
Çalışanları Bir Değer Olarak Görmek	Çalışanları Bir Değer Olarak Görmek
Görüşlere Saygılı Olmak	Görüşlere Saygılı Olmak
Farklılıkları Yönetebilmek	Farklılıkları Yönetebilmek
İşyerinde Adil ve Dürüst Olmak	İşyerinde Adil ve Dürüst Olmak
Aşırı Hırslı Olmamak	Aşırı Hırslı Olmamak
Topluma ve Çevreye Saygılı Olmak	Topluma ve Çevreye Saygılı Olmak
Modern ve Çağdaş Düşünceye Önem Vermek	Modern ve Çağdaş Düşünceye Önem Vermek
Açık Görüşlü ve Tutarlı Olmak	Açık Görüşlü ve Tutarlı Olmak
Atatürk İlkelerine Sadık Olmak	Atatürk İlkelerine Sadık Olmak
Liyakat ve Uzmanlığa Önem Vermek	Liyakat ve Uzmanlığa Önem Vermek
Sadakat ve İçten Bağlılık	Sadakat ve İçten Bağlılık

A4 işletmesinin kurucuları ile varisleri (erkek-kız) aralarında değer olarak ileri sürdükleri kavramlar küçük ayrıntılar hariç tamamen örtüşmektedir. Kanaatimize göre bu işletmenin en önemli “değer” i çalışmak için yaşamak değil, yaşama değer katmak ve ideallere erişmek için çalışmak üzerine kurulu bir yapısının olmasıdır. A4 aile işletmesini diğerlerinden ayıran bir başka önemli husus ise kendilerine ait bir aile anayasalarının bulunmasıdır. Yukarıda sıralanan “değer” de zaten buradan gelmekte olup, kurucunun değil ailenin bütünsel olarak benimsediği “değer” dir. Diğer dört işletmeden katılımcılar ile ayrı ayrı görüşmeler yapılmış, bu işletme ailenin çalışan üyeleri birlikte katılmışlardır. A4 işletmesinde ileri sürülen Atatürk İlkelerine Sadık Olmak, Modern, Çağdaş Düşünceye Önem Vermek ve Görüşlere Saygılı Olmak Farklılıkları Yönetebilmek ve İnsan Emeline Değer Vermek gibi başlıca kavramlar hakkında diğer dört işletmede hiç vurgu yapılmamış veya değinilmemiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde A4 işletmesi dışındaki katılımcılar öncelikli amaç olarak bulundukları sektörlerin ve iş kollarının oldukça rekabetçi ve kırılgan olduğu ileri sürüldükten sonra, aile işletmesine özgü değer olarak tek kişinin ilkeleri etrafında toplanan bir yapının gerekliliğini zira bu şekilde daha güçlü olunabileceği ve ayakta kalınabileceği vurgulanmıştır. Örneğin katılımcıların 3'ü (A1, A3, A5) yaklaşık 35 ile 40 yıl kadar önce göç ederek geldikleri büyükşehrin, aile yapılarını parçaladığını, zarar verdiğini, aile bütünlüğü gevşettiğini, zor zamanlarda birlikte olma duygusunu zayıflattığını ve küçükler ile büyüklerin bir birini anlamasında zorlanmaya neden olan yaşam biçimini özendirdiğini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca X kuşağından katılımcıların tümü kendi geldiği toplum yapısında baba faktörünün oldukça önemli olduğunu ve herkesin baba tarafından açılan yoldan devam ettiğini vurgulayarak bundan dolayı da tek karar vericinin de kendisi olması gerektiğinin altını çizmiştir. Bununla birlikte K4 dışındaki katılımcılar varislerinin de kararlarına saygı duyduklarını ancak varislerin kendilerinin benimsediği dünya görüşüne ve işe bakış açısının dışına çıkıldığında çatışmaların yaşandığını beyan etmişlerdir.

Katılımcıların önemsendiği başlıca faktör, baba figürünün bir otorite yol açıcı olduğu, diğerlerinin de buna itaat etmesi gerektiğidir. İşlerin kendiliğinden gideceği kazanç veya zarar durumunun “nasip” ya da “kader” olduğu yönünde değerlendirmeleri olmuştur. Ailenin başlıca değeri olarak da geleneklere, kültüre, inançlara ve manevi değerlere bağlılık, ticari anlamda da dürüstlük vurgusu yapılmıştır. Gelişme ve yenilikçiliğe bakış açısında ise “bizim zamanımızda çocuklar babanın sözünden çıkmazdı” şeklinde bir ifade başlayan cümlelere yer verilmiştir.

Bu görüşlere karşın A4 işletmesinde K4'ün diğerlerinden farklı bir bakışa sahip olduğu görülmüştür. Ticaret sektöründe faaliyet gösteren işletmenin sahibi olan bu katılımcı iş yaşamında her şeyden önce çağa ve bilime ayak uydurulması gerektiği görüşünü dile getirmektedir. Aile değeri olarak hem işletme de hem de aile içerisinde demokrat bir anlayışa sahip olduklarını, aileye zarar vermediği sürece deneyime ve bağımsızlık duygusuna önem verdiklerini belirtmiştir. K4'ün bu açıklamalarının arka planı sorulduğunda ise öncelikle çocuklarının iyi bir eğitim alması için gereken hassasiyeti gösterdiği bu şekilde çocuklarının kendisine ve aile işletmesine muhtaç kalmadan ayakta kalabilecek donanımına sahip olabilmesi için gerekenleri yapmaya

çalıştığı şeklinde bir cevap alınmıştır. Bununla birlikte çocuklarının isterlerse aile şirketin çalışma veya çalışmama konusunda serbest bıraktığını belirten K4 halen erkek ve kız çocuklarının aile işletmesinde oldukça başarılı bir şekilde görev aldıklarını belirtmiştir. Bunun da nedeni olarak çocuklarını öncelikle birey olarak görüp buna göre yetiştirdiğini ve bir yere ait olmaları ya da bir anlayışın mensubu olmaları bağlamında herhangi dayatmada ya da telkinde bulunmadığını ifade etmiştir. Öncelikle eğitilmiş, donanımlı ve özgürlükçü bir aile ve aile işletmesi değerini benimsediklerini ifade etmiştir.

K4 dışındaki diğer katılımcılar birlikte değerlendirildiğinde ticari kaygıların ve bir aidiyet kimliği taşımanın daha ön planda olduğu anlaşılmıştır. Değer bağlamında ticaret, aile, şirket ve inanç/kültür arasında hibrid bir değer örüntüsüne rastlanılmıştır. Nitekim “değerin ne olduğu” kavramına verilen cevaplarda genel ve klişe cümlelerle yapılan açıklamalardan anlaşıldığı üzere “itaat” itaat etmezse “baskı” kurma hakkı olduğu anlaşılmıştır. Diğer yandan “gelenekçi” veya “geleneğe” uygun olduğu için doğruluğuna inanılan bir anlayış ile aileyi bir arada tutabilecek bir “değer” e inanılmakta ve değişim karşısında da ticari bir getirisi bulunmadıkça direnç gösterilmektedir. Aile işletmesinin değeri olarak dürüstlüğe aşırı vurgu yapılırken bu vurguda “itaat” ve “sorgusuz sadakat” gibi kavramlara atıf yapıldığı görülmüştür.

Yapılan hatalar söz konusu olduğunda da “benim sözümü dinlemediler” bağlamında ifadelerle birlikte iş yapış biçiminde “buyurganlık” ve “emir verme” yöntemlerinin kullanıldığı görülmüş, liyakat, yetki, sorumluk, özgürlük vb. gibi kavramlar K4 dışındaki katılımcılar tarafından anılmamıştır. Bunun nedeni olarak da bahsi geçen kavramların “babanın iktidarı” için otorite zayıflatıcı bir endişe olabileceği ileri sürülebilir.

5.8.2. Devir Sürecinde Sonraki Kuşağın Hazırlanmasında Beklentiler ve Yaşanan İletişim Sorunları

Katılımcılara sonraki kuşakla ilgili “beklenti” lerin neler olduğu soru yöneltildiğinde A1, A2, A3 ve A5’ten K1, K2, K3 ve K5 öncelikle milli ve manevi değerler ile başlayan cümleler kurdukları görülmüştür. Bu doğrultuda kendi dünya görüşleri ve hayata bakış açıları ile ileri sürdükleri düşüncelerinden sonra aile

işletmesine sıranın gelmesiyle birlikte daha savruk ve tutarsız beyanatlarda bulundukları görülmüştür. Öncelikle “değer” ve “beklentiler” hakkında alışlagelmiş ve yaşanan sosyal ortamca yükseltelen kavramlara atıflar yapılırken, işe dair beklentiler boyutunda geçmişle şimdinin kıyaslandığı ve “istikrar” faktörüne önemle atıflar yapılarak politik duruşlarını öne çıkarmışlardır. Örneğin iletişim olgusu, gelişen teknoloji ve bilgi çağı kavramları gibi çağdaş dünyanın öne çıkan kavramlarından söz edilmediği görülmüş ve pek çok defa “aslında biz daha büyük ve güçlü olacaktık ama izin verilmiyor” gibi soyut ve sanal atıflara yer verilmiştir.

“Sonraki kuşağa” dair ise bu ve buna benzer kavramsal önermelerden ve görüşmenin bitmesine yakın kısaca yer verildiği görülmüştür. Sonraki kuşağın hazırlanması sürecinde bir önceki başlıkta olduğu gibi liyakat ilkesinden ziyade “sadık”, “yanımdan hiç ayrılmaz” şekline başlayan betimlemelerle yer verilen varisten söz edilmekte “baba oğul” tamlaması sıkça gündeme gelmektedir. İşletme için “kız varis” olabileceği gibi kanaat ise hiç oluşmamış durumdadır.

Sonraki kuşaktan beklentilere dair ilerleyen görüşmelerde AR-GE, inovasyon, rekabetçi başarı, insan kaynağı, beşeri sermaye vb. gibi kavramlar neredeyse hiç kullanılmamıştır. Katılımcıların iletişim bağlamında sonraki kuşağı hazırlaması sürecinde ise “iletme” tutumuna ağırlık verdikleri görülmüştür. Bu “iletme” olgusuna duyarsız kalan veya kendi fikirlerini ileri süren potansiyel varis adaylarına ise verilecek şansın zayıf olduğu anlaşılmıştır.

Özetle katılımcılar sonraki kuşaktan kendi babalarında gördüğü ve öğrendiği “itaat”i beklemekte ve iletişim olgusunun çift yönlü bir durum olduğunun farkında olmadıkları anlaşılmıştır. Nitekim A3’den K3, Çin ve Japon geleneğindeki, “erkek babaya ve patrona, kadın kocasına ve dul ise oğluna itaat etmelidir” kavramını hayranlıkla ifade ederek çok etkilendiğini belirtmiştir. Bu da göstermektedir ki Türk tipi aile işletmelerinde yapı “itaat” üzerine kurulmuştur.

Katılımcılardan K4 ise bambaşka bir bakış ile kavramı değerlendirmiştir. K4, diğer katılımcılar gibi zaman zaman “kaderci” görüşler ileri sürmekte ancak bunun nedeni olarak olası varisin işletmeye en çok değer veren ve aynı zamanda bu sorumluluğu taşıma kapasitesi olan kişiye vurgu yapmaktadır. Bu bakımdan aile

işletmesinde varislerden beklentisi “eğer isterlerse” liyakat sahibine verilmesi yolunda hazırlık yaptığını ifade etmektedir. Bu anlamda işletmenin kişiliği ile aile üyesi kimliğini bir birinden ayırmayı büyük ölçüde başardıklarını ileri sürerken, bunun da nedeni olarak varislerin eğitimlerinden ileri geldiğini ifade etmektedir.

Katılımcı aile işletmelerinde devir sürecinde kurucu/baba/yetkili kişi ile varis arasındaki iletişimin durumunun ve arka planının tespit edilebilmesi için kendilerine iki soru yöneltilmiştir. Bunlardan birincisi “Aile işletmenizi devredeceğiniz sonraki kuşak nasıl hazırlıyorsunuz? İkincisi de “Aile işletmenizde yeni kuşak ile ne tür sorunlar yaşıyorsunuz? Sorun çözmede kullandığınız yöntemlerde nelerdir?” dir. Bu iki soru kapsamında kurucu/baba ile birlikte işletmedeki Y kuşak varislerle görüşmeler yapılmıştır. Alınan cevaplar ve bunlara dair değerlendirmeler şu şekildedir;

(A1) İşletmesi (K1) (V1) (T1) (E1), (A2) İşletmesi (K2) (V2) (T2) (E2), (A3) İşletmesi (K3) (V3) (B3) (E3) ve (A5) İşletmesi (K5) (V5) (B5) (E5) katılımcıların kurucu ve varis statülerine göre devir sürecinde sonraki kuşağın hazırlanmasında yaşanan iletişim sorunlarına bakışları ve algıları aşağıda Tablo 16’da gösterilmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplardaki önceliklere göre sıralanarak gösterilmiştir.

Tablo 16 Sonraki Kuşak ile Yaşanan İletişim Sorunları (A1, A2, A3, A5)

Katılımcılar	
(A1) İşletmesi (K1) (V1) (T1) (E1) (A2) İşletmesi (K2) (V2) (T2) (E2) (A3) İşletmesi (K3) (V3) (B3) (E3) (A5) İşletmesi (K5) (V5) (B5) (E5)	
Kurucunun İletişim Biçimi	Varisin İletişim Biçimi
Sonuç Odaklı ve Talimata Dayalı	Analize ve Yoruma Dayalı
Kapalı ve Çoğunlukla Belirsiz	Açık, Net ve Anlaşılır
Emir Komutaya Dayalı Tek Yönlü	İşbirliğine Dayalı Çift Yönlü
Yoruma ve Katılıma Kapalı	Yoruma ve Katılıma Açık
Rutin ve Standart	Esnek ve Değerlendirmeye Açık
Etkileşime Kapalı	Etkileşime Açık
Geleneksel ve Kurumsal Yönü Zayıf	Çağdaş ve Kurumsal Nitelikli
Kimlik Aktarmaya Çalışan	Örnek olan
Duygusal Ekonomik	Rasyonel Ekonomik

Aile işletmeleri rollerin ve ilişkilerin iç içe olduğu, karşılıklı etkileşimin/etkilemenin öne çıktığı bir görünüm arz etmektedir. Bundan dolayı aile içindeki ya da aile işletmesindeki herhangi bir durum diğer ilişkileri de etkileyebilmektedir. Nitekim Dünyanın 400 büyük aile işletmesine danışmanlık yapan David E. Bork, Türk aile işletmelerinin ‘çok dedikoducu’ olduklarını ve bu durumun aile işletmelerinde pek çok probleme neden olduğunu belirtmiştir. Bunu önlemek için ise aile ile işletme arasında net bir sınır çizilmesi ve iletişim biçimin de buna göre biçimlendirilmesi gerektiğini söylemiştir. Diğer çalışanlara nasıl muamele

yapılıyorsa aile üyelerine de aynı şekilde davranılması gerektiğinden söz etmiştir (Öner ve Turhan, 2010: 123).

Tablo 16’da görüldüğü kurucuların iletişim biçimi “Sonuç Odaklı ve Talimata Dayalı” iken varislerin iletişim biçimi “Analize ve Yoruma Dayalı” bir özellik arz etmektedir. Bu bakımdan kurucular bir önceki başlıkta sözü edilen “kazanmak için çok çalışmak” kavramı ile özdeş bir iletişim tutumu sergilemektedirler. Nitekim amacın başarmak olması doğal karşılanabilecekken bunun nasıl, hangi yetkiler ve hangi süreçlerle gerçekleştirilebileceğine iletişimde yer verilmemektedir. Yani varislere esasında “başarı olma” talimatı verilmekte iken bunun içeriği boş bırakılmaktadır. Bundan dolayı kurucuların iletişim sürecinde verdiği mesajlar kapalı ve belirsiz olmaktadır. Varisler ise iletişim sürecinde kendi yetkisi kapsamında bir yorum ve analiz sürecinden geçirdikleri mesajı açık, net ve anlaşılır bir iletişim dili iletmektedir. Bu da taraflar arasında anlaşmazlıklara yol açabilmekte, kurucular tarafından “diklenme” şeklinde anlaşılabilir.

V1, V2, V3, V5 genel olarak “baba” nın tutumunu “dayatma” olarak gördüklerini belirterek, bu durum karşısında etkileşime açık, çağdaş ve kurumsal nitelikli iletişime önem vermektedir. Diğerlerinden farklı olarak sorunların aşılmasında V4’ün “bizim aile konseyimiz var, orada herkes eşittir, sorunlarımızı bu şekilde çözmeye çalışıyoruz” şeklindeki ifadesi dikkat çekici bulunmuştur.

Anlaşmazlık kaygısı veya anlaşmazlığın ortaya çıkmadan önce bastırılma gayesi ile kurucuların emir komuta biçimli tek yönlü iletme/emir verme şeklinde bir iletişim biçimi kullanmayı tercih ettikleri görülmektedir. Buna karşılık varisler Y kuşağının tipik özelliği olan takım çalışması ve çift yönlü iletişim biçimini kullanmaktadırlar.

Kurucuların iletişimlerinde ağırlıklı unsurun aile bağlarından kaynaklanan buyurganlık ile “duygusal ekonomik” olduğu görülmektedir. Yani iletişimin amacı kurucular için işlerin idare edilmesi ve dolayısı ile ekonomik kazancın sürdürülebilmesine yöneliktir. Varisler ise salt ekonomik odaklı başarıya odaklanmadıklarından iletişimde daha rasyonel davranmakta ve çok yönlü faydaları gözetmektedirler. Örneğin K2, sıradan bir hatalı işlem veya durum için “iş

beceremezse fırçamı atarım” ifadesini kullanmakta iken K2’nin varisi benzer bir durum için “hasar tespiti yapar, en az zararla atlatmaya ve düzeltmeye çalışırım” ifadesini kullanmıştır.

Kuruculara aile işletmesinde varisleri için geliştirdikleri iletişim biçimi, odak noktası ve bu iletişimin amacı sorulduğunda K4 dışındakiler hepsi bir önceki başlıkta “değer” olarak anılan kavramların önemine tekrar açıklamaya gereği duymuşlardır. Buna göre varisler, K3’ün ifade ettiği gibi mevcut kimliği benimseyerek “babalarının yolundan gitmelidir.” Bu da babanın “patron”, “orkestra şefi”, “tek adam” gibi rollerine dayanarak kimliklenmeye fırsat vermeden kendi doğrularını (ya da dogmalarını) varise dayatma eğilimde olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş, itaat alışkanlığı kazandırılmış, azla yetinmeye öğretilmiş, kendisinden önce “tek adam” ın varlığına kabul etmiş, “baba”nın hatalarını yol kazası gibi görmeyi öğrenmiş bir varis doğru kimlik kazanmış ideal bir evlat statüsünde görülmektedir. Varisler ise çocukluklarından beridir bu süreç içinde yetiştiklerinden mevcut durumu olağan bir durum olarak kabullenmiş gözükmelerine rağmen, V3’ün ifade ettiği gibi “ilk fırsatta kendi yolumu çizeceğim” şeklinde beyanlarda bulunmuşlardır. Bu da göstermektedir ki aile işletmelerini sonu aslında ilk veya ikinci kuşak itibarıyla kendi içinde beslenen dinamiklerle yavaş yavaş hazırlanmaktadır.

Katılımcı aile işletmelerinde iletişim bağlamında gözlenen bir diğer husus ise “baba” statüsündeki katılımcılar hali hazırda çocukları ile yaşadıkları iletişim sorunlarını kendi babaları ile oldukça az yaşadıkları olmuştur. Örneğin taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren A5’den K5 “babam bana şuraya yük gidecek dediğinde ben gecenin bir vakti eşimi bırakıp kamyonu çıkıyordum, oğluma aynı şeyi söylesem ertesi gün işe gelmez” demektedir. Bu da göstermektedir ki baba ile dede arasında doğal bir itaat durumu gelişmiş olup Y kuşağı üyelerden benzer bir istek dile getirildiğinde ya çatışma çıkacaktır ya da itaatsizlik gösterilecektir denilebilir.

V4 dışındaki diğer varislerin ortak olarak ileri sürdükleri görüş, “baba” faktörünün iletişim dilinde kendilerine yeterince saygı göstermediği, işletmenin bir demirbaşı gibi gördükleri, “zorunda” oldukları değerlendirmesi yapıldığı vb. şeklindedir. Örneğin V3’ün “babam çınar ağacı gibi, gölgesinde bir şey yetişmez” ifadesi dikkat çekici görülmüştür. V4’ü farklı kılan taraf ise A4 K4’ün daha küçük

yaşlardan itibaren babalarının kendi fikirlerine değer verdiğini, yanlış ve anlamsız görüşlerine bile tahammül ettiği bundan dolayı da işletme de işbirliğinin geliştiğini ifade etmesidir. Bununla birlikte V4 “babam bir şeyi önce kendi yapar, bir süre sonra bir daha tekrarlar anlamamışsak kız kardeşimle beni karşısına alır açıklardı” ifadesi ile K4’ün aile ilişkilerinde ve süreç yönetiminde spiritüel anlamda bir iletişim biçimi kullandığını ileri sürmek mümkündür.

V4 ve K4’e spiritüel iletişim hakkında kısaca bilgi verilmiş kendileri için ne anlam ifade ettiği konusunda görüşleri sorulduğunda K4, yukarıda “değerler” başlığında ileri sürdüğü sıralamadaki unsurları tekrar ederek çocuklarına emirler yağdırmak yerine ortak akılla aldıkları kararları birlikte uygulamayı tercih ettiğini ifade etmiştir. (A4) İşletmesi (K4) (V4) (B4) (E4) (Kd.4)’de gözlenen iletişim biçimleri aşağıda Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17 Sonraki Kuşak ile Yaşanan İletişim Sorunları (A4)

Katılımcılar	
(A4) İşletmesi (K4) (V4) (B1) (E1) (Kd.1)	
Kurucunun İletişim Biçimi	Varislerin İletişim Biçimi
Açık Görüşlü	Açık Görüşlü
Sözlü ve anlaşılır	Sözlü ve anlaşılır
Rehberlik edici	Rehberlik edici
Eşitlikçi ve Bilgi Paylaşımıcı	Eşitlikçi ve Bilgi Paylaşımıcı
Saygılı ve İşbirlikçi	Saygılı ve İşbirlikçi
İş ve aile dengesini gözetin	İş ve aile dengesini gözetin
Tarafsız	Tarafsız
Role göre değil göreve göre.	Role göre değil göreve göre.
Mentor	Mentor

(A4) İşletmesi (K4) (T4) (V4) (E4) (Kd.4)’ne bakıldığında iletişim sorunu olarak ileri sürülen karakteristik bireysel özellikler şeklinde ifade edilenler dışında ilkesel anlamla K4, V4, E4 ve Kd.4’un tam uyum içinde olduğu görülmektedir. Bu uyumun da gerekçesi olarak baba, oğul ve kız varis, yukarıda varlığından söz edilen

aile anayasası ve aile konseyi kuralları kapsamında iş ve aile ilişkilerini kurumsallaştırmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcı aile işletmeleri arasından A4 işletmesi dışındakilerde tek yönlü iletişim (iletme odaklı) ve çift yönlü (iletişim) olmak üzere iki boyutta geliştiği görülmüştür.

A1, A2, A3 ve A5 işletmelerinden K1, K2, K3 ve K5'e spiritüel iletişim kavramından söz edildiğinde “benim çocuklarım sözünden çıkmaz” veya “benim çocuklarım sözünden çıkmazsa başarılı olunabilir” bağlamında cevaplar alınmış olup buna göre katılım ve etkileşimin görmezden gelindiği anlaşılmıştır. Örneğin inşaat sektöründeki (A1) işletmesi (K1) (T1) (B1) (E1), inşaat sektöründeki işlerin yürütülebilmesi ve başarılı olunabilmesi için tedarikçi, taşeron ve müşteri portföyünün gelişiminde uzun bir deneyim süresinin ve birikimli ilişkilerin şart olduğunu ileri sürmüştür. Bundan dolayı da V1'in (ki bunun kesin olmadığı anlaşılmaktadır) henüz oldukça genç olduğunu (varis yaklaşık 20 yıldır aile şirketine çalışmaktadır) dolayısı ile bahsi geçen birikim ve kazanımların kurucu olarak kendisi etrafında oluştuğunu ileri sürmüştür. Ayrıca kurucu olarak kendisinin işletmede olmaması veya kısa süreliğine bile ayrılmak zorunda kalması halinde işlerin aksadığı ve sorunlar çıktığını vurgularken “ben olmasam bu şirket batar” ifadesini kullanmıştır. K1'in ifadelerinin neredeyse tümü kendi varlığı ile işletmeyi özdeşleştiren bir yapıda olduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda K1'in, işletme içerisindeki “iletişim” kavramı hakkında emir verme ve iletme bir anlayışa sahip olduğu görülmüş ve yukarıda belirtildiği gibi bu emir veya buyurganlık durumunu “iletişim” olarak kabul etmektedir.

Diğer yandan A2'deki V2 (varis durumu kesin değil), emir komuta çerçevesinde kendisine yönelik buyurgan ifadelerin kullanılmasının işletmeye olan bağlılığını, aidiyet duygusunu ve özveri istekliliğini azalttığını ileri sürmektedir. Bunun da nedeni olarak kendisini çalışanlardan ayırmayan bir talimat dizgesi içerisinde bulmasından çabalarının taktir görmemesinde kaynaklandığını belirtmiştir. V2, kurucunun iletmediği mesajların emir içerikli olması ve kendisine herhangi bir katkı yapma, düzeltme veya inisiyatif kullanma fırsatı vermediği için, kurucunun iletişim yöntemini benimsemediğini belirtmiştir. K2'in kullandığı iletişim yöntemi ve biçimi

hakkında V2'in yaptığı bir değerlendirme ise; genellikle çalışanlara karşı babacan tutumlar gösterebilmekle birlikte kendisine karşı aynı tutumu sergilemediğini ve her zaman otoritesini gösteren ve bunun da karşılığını görmek isteyen bir iletişim dilini kullandığı yönündedir. K2 ve V2 birlikte değerlendirildiğinde emir ve emre itaat olguları arasında tarafların bir birini tam olarak anlamadığı görülmektedir. Zira “anlayışa” dayalı bir “iletişim” değil otorite ifade eden bir baskın üslup kullanılmaktadır denilebilir.

İnşaat sektöründe birlikte yönetimin olduğu (A3) İşletmesi (K3) (B3) (V3) (E3)'de A2'de olduğu gibi öteden beridir gelen iş ilişkilerinin önemini vurguladığı görülmüştür. Varisin (V3), işletmedeki yönetsel görevinin satış ve pazarlama olması varisin ifadesi ile “bu durum bile bizdeki iletişim göstergesi aslında” şeklinde karşılanmaktadır. Bu ifadenin gerekçesi olarak V3, “baba”nın parasal, önemli kararlar ve asıl işlerde hakim durumda ve kendi pozisyonun ise yokluğunda kolaylıkla doldurulabilecek bir nitelikte olduğunu ileri sürmüştür. İşlerle ilgili süreçlerde V2 her ne kadar birlikte bir yönetim durumu söz konusu olsa da talimatlar dışına çıkamadığını, yaptığının doğru olmasına karşın “benim dediğimi yap” sözünü sıkça duyduğunu ifade etmektedir. K3 ise V3 ile arasında kendi sözünü dinlediği zamanlarda bir iletişim sorunu yaşanmadığını ileri sürmektedir. Taraflar arasındaki iletişim olgusuna genel olarak bakıldığında esasında kurucu açısından mevcut sorunun “itaat” etme, varis açısından da “çocuğunun ismine dahi karışılması” şeklinde olduğu anlaşılmaktadır. A1 ve A5 işletmelerinde de benzer durum gözlenmiştir Bu dört işletme için birlikte değerlendirme yapıldığında şunları ileri sürmek mümkündür;

- Kurucu veya baba, işletmeyi devredeceği kuşaktan öncelikli beklentisi kendi kararları ve talimatlarına harfiyen uyulmasını beklemektedir. Varisler ise modern çağın getirdiği yenilik ve yöntemleri işletmelerinde tatbik edecek fırsatların verilmediğinden bundan dolayı da anlaşmazlık yaşandığını ileri sürmektedir. Özellikle geçmişi uzun yıllara dayanan işletmelerde yenilikçi fikirlerin daha başından reddedilmesi ve yeni olarak ileri sürülen fikirler karşısında kurucuların korkuya dayalı güvensizlik tepkisi gösterilmesi diğer bir anlaşmazlık nedeni olabilmektedir.

- Kurucuları yeni kuşağı hazırlama kavramına dair ileri sürdükleri ve sıkça tekrarladıkları “ben bu kadar yaptım, benden sonra onlar devam etsin” şeklinde olurken, yaşadıkları sürece diğerlerine verecekleri fırsatları en başından sınırlamaktadırlar.

- Yaşanan sorunlar hakkında bir diğer durum ise varise tercih fırsatı verilmemesi ve eğer aile işletmesinde ayrılmak isterlerse aynı zaman da ailenin kendisinde de dışlanma tehdidinin açık veya örtülü olarak hissettirilmesidir. Sonraki kuşak için diğer seçenekler hakkında olumsuz yargılar dile getirilmektedir. Örneğin K2 “bizim kötülüğümüzü isteyen çok”, K3 “bizi çekemiyorlar”, K5 “bizi bir kaşık suda boğarlar” ifadelerini sıklıkla kullanmış ve bu bakış açılarına varislerine “anlatmaya çalıştıklarını” ifade etmişlerdir. Bu yargılardan anlaşıldığı üzere kurucular kendi şahısları ile aile işletmelerini “kötü niyetli” olanlarca hedefe alındığı betimlemesi ile varislerine telkinde bulunmaktadır.

- Kurucular kendilerini ve işletmelerini “diğerlerinin kötü emelleri” olduğu varsayımına göre konumlama anlayışında iken varisler modern çağa ayak uydurarak rekabetçi başarı, yenilikçilik, risk alma, model denemeleri gibi kavramlara vurgu yapmakta, bahsi geçen “kötü emeller” in aslında kendilerini işletmede ve emir altında tutacak bir “tehlike motivasyonu” olarak kullanıldığını ileri sürmektedirler. Bundan dolayı da anlaşmazlıkların sürekli derinleştiğini belirtmektedirler.

- K4 dışındaki kurucuların gelecek kuşağı hazırlama yöntemlerine genel olarak bakıldığında prototip bir modelde kendi dünya görüşleri ve iş anlayışlarına göre yeni kuşağı şekillendirmeye çalıştıkları anlaşılmaktadır.

A4 işletmesinden K4 ise diğer dört işletmenin kurucularından farklı bir bakış açısına sahiptir. K4’e göre yeni kuşağın hazırlanmasında başlıca yöntem onların kendi kararlarını verebilmek üzere bir takım deneme-yanılmalarına olanak tanınması gerekmektedir. K4, “biz buralara her şeyi doğru yaparak gelmedik, tecrübelerimiz yaptığımız hatalarla oluştu” diyerek varisine bir özerk alan açtığını belirtmiştir. Ayrıca işletmede halen dışarıdan idari çalışanların olduğunu ve her işin uzmanı tarafından yerine getirilmesi gerektiği ve liyakatin önemli olduğu vurgusu yapılmıştır. Diğer dört katılımcı ifadelerinde liyakat gibi herhangi bir kavramdan söz

etmemiştir. A4'ün varisi V4, üniversite eğitiminden sonra babasının kendisini kurumsal nitelikte başka işletmede bir süreliğine çalışmasına olanak tanıdığını, o işletmede öğrendiği kurumsal yöntemleri kendi işletmelerinde de uygulamaya çalıştıklarını, babasının da buna destek verdiğini belirtmiştir. A4 işletmesinin diğerlerine göre en önemli farkı, diğerlerinde olduğu gibi gelenekselci yapıda ve buyurgan iletişimden çok iş birlikçi ve karşılıklı özgür düşünceye saygı kapsamında bir işletmecilik anlayışına sahip olmalarıdır denilebilir. Örneğin bu işletmede varislerden biri kız olup, kurucuya kız varis ile olan ilişkileri sorulduğunda “erkek kız önemli değil, liyakat ve başarı” cümleleri ile başlayan açıklamalar yaptığı görülmüştür.

A4 işletmesini diğerlerinden ayıran önemli farklardan bir diğer de bu işletmede diğerlerinde olmayan bir “aile işletmesi anayasası” bulunmaktadır. Söz konusu anayasanın içeri sorulduğunda özgür düşünce, eleştiriye açık olma, kazançta adil paylaşım, ayırım yapılmamış olması, liyakatin ilke edinilmiş olması ve aile ile aile işletmesinin ayrıştırıldığı gibi ilkelerden oluştuğu ifade edilmiştir. Bununla birlikte kurucu varislerine işletmenin olanakları çerçevesinde ticari risk almalarına destek verildiğini bu şekilde risk yönetimi hakkında deneyim kazanma fırsatı oluşturmaya çalıştığını ifade etmiştir. Bu beş aile işletmesinin iletişim yapısına dair aşağıdaki Tablo 18 oluşturularak gözlemler ve görüşme içerikleri gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 18 Katılımcı İşletmelerdeki İletişim Biçimi

A1	A2	A3	A4	A5
- İtaate dayalı - Emir Komuta şeklinde - Tek yönlü - ‘iletim’ biçiminde - Buyurgan tutumlu - Etkileşim Yok - Gelenekselci nitelikli - Kurumsallıktan uzak - Ani karar ve emirler	- İtaate dayalı - Emir Komuta şeklinde - Tek yönlü - ‘iletim’ biçiminde - Buyurgan tutumlu - Etkileşim Yok - Gelenekselci nitelikli - Kurumsallıktan uzak	- İtaate dayalı - Emir Komuta şeklinde - Tek yönlü - ‘iletim’ biçiminde - Buyurgan tutumlu - Etkileşim Yok - Gelenekselci nitelikli - Kurumsallıktan uzak	- İknaya dayalı - Görüş birliği şeklinde - Çift yönlü - ‘iletişim’ biçiminde - Katılımcı tutum - Modern nitelikli - Kurumsal - Sürece dayalı kararlar	- İtaate dayalı - Emir Komuta şeklinde - Tek yönlü - ‘iletim’ biçiminde - Buyurgan tutumlu - Etkileşim Yok - Gelenekselci nitelikli - Kurumsallıktan uzak

Genel olarak ise katılımcılardan yeni kuşak olarak nitelendirilen Y kuşağı hakkı ile ne tür sorunlar yaşadıklarını farklı açılardan ifade etmeleri talep edildiğinde çalışmanın önceki bölümlerinde açıklanan bu kuşak için aşırı özgürlükçü, kendi doğrularına inan, iletişim kurmayı seven vb. gibi değerlendirmelere katıldıkları görülmüştür. Bu bağlamda katılımcıların tümü Y kuşağının sergilediği tutumu “kontrol edilemez” ve bir “sorun” şeklinde tanımladıkları görülmüştür. Bu kapsamda kendilerine spiritüel iletişim hakkında kısaca bilgi verilmiş ve bir değerlendirme yapmaları istenmiştir. Bu kapsamda katılımcıların yeni kuşaktan da kendileri gibi “girişimci” olmaları yolunda beklentileri olduğu ifadesi ağırlık kazanmıştır. Ancak bu durum yukarıda yer alan “itaat” beklentisi ile çelişmektedir. Zira katılımcılar beklenti denildiğinde yeni kuşak ile iletişim kanallarını açabilecek yöntemleri kullanmaya ön yargılı yaklaşmış ve öteden beridir dile getirdikleri “iyi bir vatandaş”, “önce iyi bir insan”, “ailesine”, “milletine”, “vatanına”, “kültürüne” vb. düşkün bir “kişilik” sıralamasından sonra “rutin” in dışına çıkmayan toplumun değerler sistemine aşina, ailenin kendisine özgü geleneklerine yabancı olmayan ve itaatkâr bir “kişilik” profili tanımlamaya çalışmışlardır. Bunu söylerken esasında “konservatif”, “edilgen”, “tebaalaşmış” duruştan söz edildiği anlaşılmıştır. Örneğin küreselleşme ve yine spiritüel iletişim kavramı hakkında görüşlerini güncellemeleri istendiğinde “dış mihrak” konulu derinliksiz politik eksene kayan görüşlere geçildiği görülmüştür.

Kurucunun yeni kuşak ile olan iletişiminde kendisince “sorun” olarak gördüğü uyumsuzluğun ve sorunların arkasında bir tanıyamama ve gelenekselcilikten çıkamama/çıkmama tutumunun varlığından söz etmek mümkündür.

5.8.3. Aile Değerlerinin Aktarılmasında Gözetilen İlkeler ve Benimsenen Yöntemler

(A1) İşletmesi (K1) (V1) (T1) (E1), (A2) İşletmesi (K2) (V2) (T2) (E2), (A3) İşletmesi (K3) (V3) (B3) (E3) ve (A5) İşletmesi (K5) (V5) (B5) (E5) katılımcıların kurucu ve varis statülerine göre aile değerlerinin aktarılmasında gözetilen ilkeler ve benimsenen yöntemlere bakışları ve algıları aşağıda Tablo 19’da gösterilmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplardaki önceliklere göre sıralanarak gösterilmiştir.

Tablo 19 Aile Değerlerinin Aktarılmasında Gözetilen İlkeler ve Benimsenen Yöntemler (A1, A2, A3, A5)

Katılımcılar	
(A1) İşletmesi (K1) (V1) (T1) (E1) (A2) İşletmesi (K2) (V2) (T2) (E2) (A3) İşletmesi (K3) (V3) (B3) (E3) (A5) İşletmesi (K5) (V5) (B5) (E5)	
Kurucuya Göre Değer	Varise Göre Değer
Ataerkil Aile Yapısı	Çekirdek ve Demokrat Aile
Bağlılık	Bağlılık ve İletişim
Güven	Güven
Mükâfat	Adalet
Yetki	Liyakat
İtaat	İkna
Otorite	İşbirliği
Yetinme	Geliştirme
Merkezi	Özerk
Sınırları Belirli	Özgürlükçü
İtiraza Kapalı	İtiraza Açık
Fedakarlık	

Aile Değerlerinin Aktarılmasında Gözetilen İlkeler ve Benimsenen Yöntemler denildiğinde (A1), (A2), (A3) ve (A5) işletmelerinden (K1), (K2), (K3) ve (K5)'in öncelikle “maneviyat” boyundaki açıklamalarının çoğunlukta olduğu görülmüştür. Bu işletmelerdeki varislerin ise “maneviyat” olarak ileri sürülen kavramları “baba” otoritesinin bir pekiştiricisi gibi kullanmasından şikâyetçi oldukları görülmüştür. Örneğin V1, babası ile arasındaki bağın dini ritüeller kadar önemli görülen yaşlıya hürmet, babaya itaat, büyüklerin doğru söylediği vb. gibi “inanca” dönüştürülen kavramlarla örüntülü olduğunu ileri sürerek bu durumu reddetmektedir. Bir başka örnek ise kendi işletmelerinde yaklaşık 15 yıllık deneyimi bulunan V3, zaman zaman babasından işlerin yürütülmesinde itiraz, öneri veya farklı yaklaşım biçimi kullanılmasına dair fikirlerini ileri sürdüğünde “senin aklın ermez” gibi sözler duyduğundan bahsetmiştir.

K1, K2, K3 ve K4 ataerkil aile yapısına kuvvetle bağılı iken bunların varisleri “çekirdek ve demokrat aile” aile yapısının gerekliliğini savunmaktadır. Varislerin itirazla karşıladıkları diğer bir husus ise “bağlılık” kavramının iletişimle yanlış bekletilenlerle ikinin doldurulduğu yönündedir. Örneğin A5’ten V5’e göre “baba”nın dünya görüşü, siyasal tercihleri ve politik duruşu ile aynı yönde olmak doğru bir bağlılık davranışı olarak kabul görmekte iken aksine bir duruş aile içinde ötekileştirmeye neden olmaktadır. Başka bir örnek ise A3’dan V3, “babam ‘biz ailecek yıllardır X partisine oy verimiz’ diyor ama ben onu gibi düşünmüyorum” diyerek babasının bağlılık kavramını yanlış yorumladığını ileri sürmektedir. A4’den V4 ise babası ile aynı politik duruşa sahip olduğunu ancak bunu babası istediği veya öğrettiği için değil kendi tercihi ile geliştiğini ileri sürmüş ve “babam bize çağdaş ve modern bir yaşamı tanıttı gerisine karışmadı” demektedir.

Varislerin ailenin bir değeri olarak kendilerine aktarılmaya çalışılan “güven” konusuna da bakış açıları farklıdır. Zira “güven” kavramının karşılıklı geliştiği anlayışı A4’den K4 dışındakiler için başkaca anlamlarda kullanıldığı görülmüştür. Örneğin A1’den V1, “bizde güven denilen şey babam ne dediyse onadır, başka şeye güvenirseniz sıkıntı başlar” demiştir. Buradan da anlaşıldığı üzere kendini bir otorite haline getiren “baba karakteri” neye inanıyorsa veya neyi doğru buluyorsa aile üyeleri de onunla aynı doğrultuda olmak durumundadır. Bu tespitten sonra “baba”nın güvendiği herhangi bir şeyin hayal kırıklığı yaratması veya bu güven sonucunda bir zarar meydana gelmesi durumunda K2, K3 ve K5’in nasıl bir tutum gösterdiği V2, V3 ve V5’e sorulmuştur. Alınan cevaplar şu şekildedir; V2 babasının “nasip değilmiş”, V3 babasının “dolandırıldık, kandırıldık”, V5 babasının “bu adamlara niye dikkat etmediniz” türünden ifadeler kullanarak sorumluluğu başkalarına dağıttıkları veya kadenci bir anlayışla yaklaştıklarını belirtmişlerdir. A4’den V4 ve Kd.4 ise sorumluluğu paylaştıklarını ve kimseyi suçlayamadıklarını, hatanın bedelinin hepsine ait olduğu yönünde acıklamalar yapmışlardır.

Varis ve kurucular arasındaki farklılıklardan biri olan gelir veya hak dağıtımında benimsenen anlayıştan şikâyet edilmektedir. Özellikle inşaat işleri ile iştigal eden işletmelerde halen sahibi durumunda olunan mülklerin ya işletme adına

kayıtlı ya da babanın adına kayıt olduğu öğrenilmiştir. V2, “babam beni kapının önüne koysa gidecek yerim yok” ifadesi ile bu durumu özetlemiştir.

Alan yazın incelemesinde de sıkça karşılaşıldığı üzere Türk tipi aile işletmelerinde genellikle araç, mülk veya başkaca finansal varlıkların baba veya işletme adına kayıtlı bulunduğu anlaşılmıştır. Diğer yandan varisler adına kayıtlı olan mülklerin ve diğer varlıkların ise genellikle finansal karşılıklarının düşük olduğu görülmüştür. Bu şekilde “baba”, varislerini işletmeye bağımlı tutabilmek için mülk ve varlıkları bir araç kullanarak aile işletmesini ve üyeleri bir arada tutabilmeyi, ayrılma niyetinde olanların bunun bedelinin ağır olacağını her zaman hissetmeleri ve de dolayı ile her durumda kendi otorite varlığını sürdürülebileceğine inanmaktadır denilebilir. Örneğin A1’den K1, “milyonluk dairelerim var oğlum hangisinde isterse onda oturur” demiş, A2’den V2 ise oturdukları evi kast ederek “eşim ‘babanın’ evi diyor” şeklinde bir açıklama ile rahatsızlığını dile getirmiştir. Buna karşın A4’den K4, “oğlum ve kızım kendilerine ait evlerinde oturuyor” diyerek aradaki farkı ortaya koymuştur.

Bir başka farklılık konusu ise kurucuların genellikle değer olarak aktarmak peşinde oldukları ve telkin ettikleri husus “olanla yetinme” gibi kavramlardır. Gözü kapalı hırsların tehlikeli sonuçlara yol açacağı kabul edilebilmekle birlikte “kazanmak için çok çalışmak” vurgusu ile yola çıkan kurucuların varislerine “yetinmeyi” bir değer olarak aktarmaya çalışması bir çelişki olmakla birlikte varislerin iç girişimcilik ve risk üstlenme potansiyelini sınırlamaktadır.

Varislerin aile işletmelerinde önemli bir sorun olarak gördükleri diğer bir husus “adalet” kavramının yanlış yorumlandığıdır. Şöyle ki yukarıda “değer” başlığında kurucunun inandığı önemli hususlardan biri “çok çalışmak” olup bunu gerçekleştirenlerin de “mükâfat” a layık görüldüğü yönünde tespitler yapılmıştır. Varislerin itirazı da tam burada ortaya çıkmaktadır. Çünkü etkinlik, verimlilik ve uzmanlık bilgisi bağlamında varisin işletmeye yaptığı katkı özellikle finansal anlamda çok daha fazla iken görece verimsiz ancak çok çalışıyor görünümü arz eden davranışların daha fazla itibar görmesi rahatsızlığa neden olmaktadır. Örneğin bir anlaşma, müzakere veya teknik bir süreçte elde edilen kazanıma karşın fiziki çabalar arasında doğru bir ilişki kurulmadığı bir takım yargılar ileri sürülmektedir. Buna göre

araştırmaya konu edilen aile işletmelerinde beşeri sermaye ile insan kaynağı anlayışının henüz tam olarak geliştirilemediği ifade edilebilir.

Varisler ile babaları arasında işlerin yürütülmesinde hem kendi içlerinde hem de işletmedeki diğer çalışanlara yönelik tutumlarda da görüş ayrılıklarının olduğu anlaşılmıştır. Özellikle ikinci kuşağın bir çalışan olarak dahil olduğu ve varis adayı konumuna geldiği katılımcı aile işletmelerinde, işler büyüdükçe ve genişledikçe yetmezlik durumu ortaya çıkabilmektedir. Bu yetmezlik literatürde sermaye anlamında anılmakla birlikte en sermaye kadar da önemli olan üyelerin uzmanlık ve kabiliyetlerini aşan süreçlerin ortaya çıkmasından kaynaklanan baş edememe şeklinde de kendi gösterebilmektedir. Örneğin A5'den V5, gündeme gelen ve vazgeçilen bir yatırımla ilgili olarak “babam cesaret edemedi ben YYY işine girmem dedi biz de girmedik, şimdi XXX şirketi bu işten çok para kazandı, bu gidişle dedemin kamyonuna geri döneceğiz” diyerek bu durumu özetlemiş ve sertçe eleştirmiştir. Eski kuşak ile yeni kuşak arasındaki görüş ayrılıkları bulunsa da eski kuşağın kararlarına göre hareket edildiğinden yeni fikirler baştan reddedilmekte, yeni kuşağı söz hakkı verilmemekte ve kurucunun şahsi kapasitesi ölçüsünde girişimler yer verilmekte, yönetim biçimi de buna göre şekillendirilmektedir denilebilir. Aşağıda eski ve yeni kuşak arasında yönetsel ve işlevsel görüş farklılıkları gösterilmiştir.

Tablo 20 Eski ve Yeni Kuşak Arasındaki Yönetsel ve İşlevsel Görüş Farklılıkları

Eski Kuşağa Göre	Yeni Kuşağa Göre
Daha fazla tecrübe sahibi olduklarını iddia etmektedirler.	Daha yüksek eğitim derecesine sahip olduklarını iddia etmektedirler.
Rollerini çalışanlara müdahale etme ve onlara yardım etme olarak algılamaktadırlar.	Rollerinin yetenekli çalışanlar almak ve onlardan performans beklemek olarak algılamaktadırlar.
Problem çözmenin patronun görevi olduğuna inanmaktadırlar.	Problem çözmenin bireysel sorumluluk olduğuna inanmaktadırlar.
Çalışanların kontrol edilmesi görevinin patrona ait olduğunu vurgularlar.	İşi en iyi şekilde yapma sorumluluğunun çalışanlara ait olduğunu vurgularlar.
Bireylerin çoğunluğa uyması gerektiğine inanırlar.	Bireylerin kendi yetenek ve potansiyellerini maksimize etmesi gerektiğini düşünürler.
İşlerin birbirinden kesin sınırlarla ayrılmayacağına inanırlar ve her şeye karışırlar.	Patronların kendi işiyle uğraşmaları gerektiğini ve çalışanları kendi işlerini yapmada serbest bırakmaları gerektiğine inanırlar.
İşin örgüt dizaynı ve yapısından çok daha önemli olduğuna inanırlar.	Örgüt dizaynı ve yapısının daha önemli olduğunu vurgularlar.
Yöneticilerin çalışanlara problemlerini çözmede yardımcı olmaları gerektiğini düşünürler.	Yöneticilerin hedefler koymalarına ve bu hedeflere ulaşmaları gerektiğine inanırlar.
Yeni kuşakların karmaşık yönetim metotları uyguladıklarından şikâyetçidirler.	Eski kuşağın işleri modası geçmiş usullerle yaptığından yakınmaktadırlar.
Yeni kuşağın değişimci ve hızlı sonuçlar almak peşinde olmasından şikâyetçidirler.	Eski kuşağın değişime direnmesinden ve statik olmasından rahatsızdırlar.
Yeni kuşağın işletmeyi yönetecek tecrübeye sahip olmadığı kaygısını taşırlar.	Eski kuşağın gücü elinde bulundurmasından ve kendilerine yetki verilmemesinden yakınırırlar.
İşletmenin büyüme sürecinde çalışanları kendilerinin kontrol etmeleri gerektiği inancındadırlar.	Şirketin modern bir şirket olduğu imajını güçlendirmek için müşterilerin akseptansına sahip olmaları gerektiğine inanırlar.
İşletmede etiğin önemli olduğunu vurgularlar.	İşletmede stratejinin önemli olduğunu vurgularlar.
Yeni kuşağın batılı yönetim konseptlerini uygulama durumunda güçlüklerle karşılaşacağına inanırlar.	Eski kuşağın kendilerine yönetim konseptlerini test etme imkânı vermemelerinden yakınmaktadırlar.
Bireyin yeteneklerinin sınırlı olduğuna ve sahip olunan yeteneklerle yetinilmesi gerektiğine inanırlar.	Başarı ve büyüme için birçok fırsat olduğuna inanmaktadırlar.

Kaynak: (Lee, 1996: 63'den akt. Yurttadur ve Nakipoğlu, 2015: 406).

Aile içi görüş ayrılıklarından dolayı yaşana fırsat maliyetlerinin ve genel olarak yaşanan duygusallıkların çatışmalara neden olduğu anlaşılmıştır. Bu durum aynı zamanda verimliliği, karlılığı, aidiyet duygusunu ve motivasyonu da olumsuz etkilemektedir. Aile işletmelerindeki faaliyetlerde denetim, koordinasyon, planlama ve yürütme mekanizmaları gerektiği gibi işletilemediğinde üyeler ve çalışanlar

arasında çatışmaların veya hizipleşmelerin meydana gelmesi muhtemeldir. Örneğin V2 bir sürece dair yorum yaparken “onlar benim ekibimden” diyerek babasının da bir başka gruplaşmanın öncüsü olduğunu ima etmiştir.

Varisler için genel bir değerlendirme yapıldığında beş aile işletmesinde de çalışmak bir mecburiyet durumundadır. A4 işletmesi bir yana bırakılırsa diğer işletmelerde katı bir şekilde görülen bu mecbur olma halinden dolayı varisler ile kurucular simbiyotik bir ilişki kurulmakta, ilişkiler ve iletişim de bu temel göre şekillenmektedir. Kurucu durumunda olan katılımcıların pek çok defa ifade ettikleri “ben hayatta olduğum sürece” diyerek başlayıp ardından ifade ettikleri görüşlerinin aslında çoğunluğu varislerce eksik veya yanlış görülebilmektedir. Diğer yandan aile işletmesinde ticari kazanç devam ettiği sürece ve üyeler bu ticari kazançtan pay aldıkça sorun bağlamında değerlendirilen kavram ötelenebilmekte, sessizleşilebilmekte ya da geçici bir süreliğine yok sayılabilmektedir.

5.8.4. Kurucu ve Sonraki Kuşağa Göre İşletmenin Devamlılığını Tehdit Eden Faktörler

(A1) İşletmesi (K1) (V1) (T1) (E1), (A2) İşletmesi (K2) (V2) (T2) (E2), (A3) İşletmesi (K3) (V3) (B3) (E3) ve (A5) İşletmesi (K5) (V5) (B5) (E5) katılımcıların kurucu ve varis statülerine göre kurucu ve sonraki kuşağa göre işletmenin devamlılığını tehdit eden faktörlere bakışları ve algıları aşağıda Tablo 21’de gösterilmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplardaki önceliklere göre sıralanarak gösterilmiştir.

Tablo 21 Kurucu ve Sonraki Kuşağa Göre İşletmenin Devamlılığını Tehdit Eden Faktörler (A1, A2, A3, A5)

Katılımcılar	
(A1) İşletmesi (K1) (V1) (T1) (E1) (A2) İşletmesi (K2) (V2) (T2) (E2) (A3) İşletmesi (K3) (V3) (B3) (E3) (A5) İşletmesi (K5) (V5) (B5) (E5)	
Kurucuya Göre	Varise Göre
Yeni Kuşağın Özveri Eksikliği	Kurumsallıktan Yoksunluk
Piyasa Koşullarında Kötüleşme	Ayrımcılık ve Dedikodu
İtaatsizlik	Adil Olmayan Servet Dağılımı
İç Çekişme ve Çatışmalar	Geleceğin Planlanmaması
Zayıf Bağlılık	Rol Belirsizliği
Sermayenin Zayıflaması	Güç Mücadelesi
Merkezileşmeden Uzaklaşma	Yetki ve Sorumluluk
Varisin Yetersizliği	Kurucunun Yetmezliği
“Biz” Duygusunda Zayıflama	Ataerkillik
Kurallara ve Değerlere Uymama	Baskı ve Dayatma

Katılımcı işletmeler (A1) (A2) (A3) ve (A5)’den K1, K2, K3 ve K5’ göre devamlılığı tehdit eden başlıca faktörler arasında ilk sırada varis durumunda olan “Yeni Kuşağın Özveri Eksikliği” sayılmıştır. Katılımcılara göre devamında varis durumunda olanların kendi gençlik yıllarında gösterdiği çaba ve gayreti göstermek istemediği, çabuk vazgeçtiği ve kendilerini zorlamadıkları yönünde şikâyetler dile getirilmiştir. Bu kapsamda katılımcılar varislerinin yetersiz kalabildiğini de ifade etmekle birlikte varisler ise aksini ileri sürmekte ve kurucuların aslında çağın koşullarına uyum sağlamakta yetersiz kaldığını ifade etmektedir. Örneğin A2’den V2 “babam hala esnaf defteri tutuyor, bilgisayardaki kayıtlara güvenmiyor” demiştir. V3 ise “muhasbecimiz bize finansal analiz raporları hazırlayıp veriyor, buna göre ben stok, satış, sermaye yeterlik oranlarına falan bakım işlere yön vermek istiyorum, ama baba bırak bunları sen benim dediğimi yap deyince bende vazgeçiyorum, soğuyorum yani..” şeklinde bir açıklamada bulunmaktadır. Varisler gerek finansal gerekse yönetim bakımından kurumsal örneklerden yararlanmak ve gelişmiş yöntemler

kullanmak istemekle birlikte kurucular bu konuda “tutucu” davranmaktadırlar. Nitekim varislerin bu yöntemlerde ısrarcı olmalarını “itaatsizlik” olarak değerlendirmektedirler. Örneğin A1’den K1, “bizi bu günlere bilgisayar getirmede, dışımızla tırnağımızla çalıştık” diyerek geçmişteki alışkanlıklarının ve yöntemlerinin doğruluğunda ısrarcı olmaktadır.

Varisler hakkında babaları tarafından ileri sürülen “Biz Duygusunda Zayıflama” yaşandığı iddiası tümüyle olmasa da büyük oranda kabul edilmemektedir. Nitekim varislerin genel olarak bakış açısı aile işletmesinin bir kutsala dönüştürülüp bütün zaman, emek ve enerjinin buraya harcanmaması gerektiği doğrultusundadır. Ayrıca varisler daha az emek daha ileri uzmanlık ile kendilerine zaman ayırmaya ve daha rahat bir çalışma ortamı yaratmaya çalıştıklarında da kurucular tarafından “zayıf bağlılık” ile itham edilmektedirler. Örneğin, A5’den V5, “yeni bir puantaj ve takip sistemi otomasyonu satın aldık XXX bin Avro da para verdik. Babam bu kadar parayla ben adam çalıştırırdım sen sağa sola para harcıyorsun dedi ve karşı çıktı. Bu programla elde kağıt kalemle gece geç saatlere kadar yaptığım işi 5-10 dakikada yapıyorum bana da zaman kalıyor” demiştir. Anlaşıldığı kadarıyla K5, V5’in getirdiği yeniliğin gerekçesi olarak çok çalışmak ve işlerle uğraşmak istememesi bunun da nedeni olarak “zayıf bağlılık” göstermesi gibi yargı geliştirmiştir. Diğer varisler için de benzer durumların varlığı söz konusu olmakla birlikte edinilen izlenime göre kurucular, muhtemel bir yetmezlik kaygısı, yeni sistemlere hakim olamadığında varisi de denetleyemeyeceği endişesi ile kurumsal sistem ve süreçlere direnç göstermektedirler. Örneğin A2’den V2 bilgisayar üzerinde işlere yön verirken geçen zaman için babasının kendisine bazen tembellik etme işle ilgilen” dediğini ifade etmiştir.

Kurucular için aile şirketinin devamlılığını tehdit eden faktörler arasında günün birinde “Sermayenin Zayıflaması” zayıflaması ve bundan dolayı dağılmanın olabileceği ifade edilmiştir. Bu açıklama aile işletmeleri için genel bir durum olmakla birlikte varislerin yaklaşımı farklıdır. Örneğin A1’den V1 “babam daha çok para ve gayrimenkul biriktirmek için yeni fırsatlara ve yatırımlara riskli diye hep mesafeli yaklaştı, elindekini arsaya gayrimenkule, inşaatlara bağladı” diyerek esasında sermayenin zayıflamasının gerekçesini risk algısı ve yönetimi ile yatırım

politikasındaki eksikliklerden kaynakladığını bundan dolayı daha iyi kazanç getirici alanlara giremediklerini, mevcut koşullarda da sermayenin zayıflamasının gayet doğal olduğunu ileri sürmüştür.

Varislerin bakış açısına göre sermaye zayıflamasının bir diğer nedeni de babalarının kendilerine içi girişimcilikleri dair fırsat vermek istememesidir. Nitekim kuruculara göre böyle girişimcilik hamlesi “Merkezileşmeden Uzaklaşma” olarak değerlendirilebilmektedir. Örneğin V5, yüksek gelir getirdiği zamanları kast ederek İstanbul’da U...R’in sistemine dahil olmak için ellerindeki atıl veya verimsiz durumda olan araçlardan bir kısmını tahsis etmek istemişse de başarılı olamamıştır. V5 şunları ifade etmektedir; “ben bu U...R’i araştırdım, gördüm ki sistemdeki araçlar gayet iyi kazanıyor, bizim elimizde de tam bu işe uygun bir sürü M.....s V...o araç var, bunları dedim evraklarını ben tamamlayıp İstanbul’a gönderelim boş yatacağına para kazansın dedim. Babam seni dolandırıyorlar dursun gözümün önünde dedi.” Bir başka örnek ise A1’den V1, uzun yıllardır ailenin işi olan inşaat sektöründe bundan yaklaşık 7-8 yıl önce 1+1 şeklinde daireler yapmak istemiştir. V1’e göre bu dairelerin üretim maliyeti diğerlerine göre çok düşük, satış karları diğerlerine göre oransal olarak yüksek, alınabilir fiyatlarla arz edildiğinden de satış kapasitesi oldukça iyidir. Bu ve buna benzer tüm bilgileri aktardığını babasının da “o dairelerde kimin ne yapacağı belli olmaz, bırak sen başkası yapsın” diyerek reddettiğini ifade etmiştir. V1’e göre 1+1’lerin “ahlaki olmayan işlere uygun olduğu” için babası tarafından kabul edilmemiş ve ardından “şimdi elimizde ... yüzden fazla 1+1 var ve çok para kazandık” diyerek sözlerini tamamlamıştır.

V1, V2, V3 ve V5’in ortak görüşlerine göre “Ataerkillik” ile kendileri daima gözetim ve denetim altında tutulmakta, “Güç Mücadelesi” ile babalarının kendi üzerindeki otoritesi sürekli öne sürülmekte, “Rol Belirsizliği” ile neyin nereye kadar yapılacağı ve evlat-çalışan ikilemi karmaşıklığı yaşanmakta, “Geleceğin Planlanmaması” ile sonrası için kimin nerede duracağı bilinmemekte ve “Yetki ve Sorumluluk” arasındaki dengesizlikten dolayı hesap uzmanlık gelişmemekte, verebilirlik zayıflamakta bu da “güvensizlik” e yol açmaktadır.

A4 ve varisleri V4 ile Kd.4’e bakıldığında bu işletmenin aile anayasası ve aile konseyine sahip olması öncelikle aynı kavramların farklı yorumlanmasının önüne

geçmektedir. Bununla birlikte A4 içinde tam bir kurumsallaşma gözlenmesi de “çalışan” rolünde herkesin yetki, sorumluluk ve hesap verme alanları oldukça net bir şekilde tanımlanmıştır. A4’ün ticaret alanında bulunması bakımından diğerlerine göre daha somut görev ve iş tanımı geliştirebildiğini söylemek mümkündür. İç yatırım anlamında da V4 ve Kd.4’e kendi uzmanlık ve eğitimleri konularında özerklik sağlandığı görülmektedir. Örneğin ithalata dayalı ürün grubu ile iç piyasada ürün gruplarının yönetimi varisler arasında paylaştırılmıştır. Toplu alım veya toplu satımlarda yapılan teknik çalışmalar K4, V4 ve Kd.4’ün katıldığı toplantılarda karara bağlanmakta, eğer oylama vb. gibi durum söz konusu ise herkesin oyu eşit kabul edilmektedir. K4’ün asli iş görevi ağırlıklı olarak nihai kararlarda kurmaylık, mentörlük ve ticari ilişkilerin koordinasyonu olup V4 ve Kd.4 bu durumu içselleştirmiştir. Ayrıca A4 içinde kurumsal iletişim dili kullanılmaktadır. Örneğin Kd., “bazen müşteriye K4 beyle görüşüp size cevap vereyim diyorum, beni de abimi de (V4) orada çalışan yabancı biri zannediyorlar. İşyerinde ‘baba’ ‘abi’ değil ‘bey’ diyorum onlara, babamda bize ‘kızım’ veya ‘oğlum’ demez.”

Genel olarak değerlendirildiğinde aile işletmesi için devamlılık konusunda risk oluşturan faktörler dair kurucu ve varislerce ileri sürülen farklı görüşler vardır. Temel konularda bir mutabakat gözlenmiş olsa da asli ve işletmenin geleceği üzerinde etkileri olabilecek kritik konularda ileri sürülen faktörler ile bunlardan çıkarılan anlamlar birbirinden farklıdır. Diğer yandan aile içindeki rollerin geçişkenliği ve babanın hiç ölmeyecekmiş gibi “iktidar” ını koruma isteği üyeler üzerinde baskıya neden olduğu gibi sınırlar getirmekte ve işletmeye olan bağlılığı azaltabilmektedir denilebilir.

5.8.5. Sonraki Kuşağın İşletmeye Bağlılığının Sağlanmasında Kullanılan İletişim Biçimi

(A1) İşletmesi (K1) (V1) (T1) (E1), (A2) İşletmesi (K2) (V2) (T2) (E2), (A3) İşletmesi (K3) (V3) (B3) (E3) ve (A5) İşletmesi (K5) (V5) (B5) (E5) katılımcıların kurucu ve varis statülerine göre sonraki kuşağın işletmeye bağlılığının sağlanmasında kullanılan iletişim biçimi yönelik bakışları ve algıları aşağıda Tablo 22’de gösterilmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplardaki önceliklere göre sıralanarak gösterilmiştir.

Tablo 22 Sonraki Kuşağın İşletmeye Bağlılığının Sağlanmasında Kullanılan İletişim Biçimi (A1, A2, A3, A5)

Katılımcılar	
(A1) İşletmesi (K1) (V1) (T1) (E1) (A2) İşletmesi (K2) (V2) (T2) (E2) (A3) İşletmesi (K3) (V3) (B3) (E3) (A5) İşletmesi (K5) (V5) (B5) (E5)	
Kurucuya Göre	Varise Göre
Aile İçi Toplantılar	Aile İçi Toplantılar
Bilgi ve Deneyim Aktarımı	Talimatlar ve Nasihatler
Özyeteneklerin Pekiştirilmesi	Örtülü Bilgiye Fırsat Verilmemesi
İşbirliği içinde çalışmak	“Baba”ya hizmet etmek
Rekabette Başarılı Olma	Diğerleri ile Kıyaslama
Anlaşmazlıkların Giderilmesi	Anlaşmazlıkların Örtülmesi
Sorumlu ve Disiplinli İş Görme	Olası Krizlerden Sorumlu Tutulma
Bağlılık Duygusunun Geliştirilmesi	İşletmeye ya da “baba” ya mecburiyet
Yön Verme ve Taktik Plan Yapma	Gütme ve Kahraman Rolüne Bürünme
Hatalardan Ders Çıkarma	Yanılıgıları Başkalarına Fatura Etme
Aidiyet Duygusunun Pekiştirilmesi	Karlılık Devam Ettikçe

Katılımcı işletmeler (A1) (A2) (A3) ve (A5)’den K1, K2, K3 ve K5’ e göre Sonraki Kuşağın İşletmeye Bağlılığının Sağlanmasında Kullanılan İletişim Biçimine yön veren dinamiklerin merkezinde aile işletmesinin kendisi vardır. Çünkü üyeler geçimlerini buradan sağlamaktadır, dolayısı ile öncelikle işletme ayakta tutulmalıdır. Bu bağlamda bağlılık olgusunun da öncelikle işletmeye ve aileye karşı geliştirilmesi gerekmektedir.

Sonraki kuşağın hazırlanmasında kurucuların kullandıkları temel yöntem yemek, kahvaltı, dini günler vb. zamanlardaki “aile içi toplantılar” olmaktadır. Rutin çalışma sürecinde tarafların birbirine dair duygusal anlamdaki paylaşımları az olduğundan söz konusu toplantılara gereksinim duyulmaktadır.

K1, K2, K3 ve K5’ in açıklamalarına göre varislerinin işletmeye bağlılığını geliştirmek üzere kullandıkları yöntemlerden ilki “bilgi ve deneyim aktarma”

şeklinde olmaktadır. Literatürde de görüldüğü üzere kurucunun varisine kendi bilgi ve deneyimlerini aktararak varisin hata yapmadan ilerlemesini sağlaması şeklinde ideal bir çerçevede aktarılan bu kavram, katılımcı aile işletmelerinin varislerince literatürdeki gibi algılanmamaktadır. Çünkü varisler, babalarının “bilgi ve deneyim aktarma” tutum ve söylemlerinin aslında bir dizi açık veya örtük mesajlarla dolu “Talimatlar ve Nasihatler” den oluştuğunu ileri sürmekte ve bu şekilde anladıklarını ifade etmektedirler. Örneğin A2’den V2 “babamın sözünden çıkamazsınız bizim aile de, ‘ben size demedim mi’ diye lafa girer fırça atar.” Görüldüğü gibi “baba” kendisine göre çok değerli gördüğü ve herkesin de bundan bir pay ve anlam çıkarmasında inandığı “bilgi ve deneyim aktarma” durumunu aile üyelerinin dile getirdiği gibi “talimat” vermenin başka bir yöntemi olarak kullanmaktadırlar. Örneğin A1’den K1, “ben babamın yolundan gittim çocuklarımda benim yolumdan” ifadesini kullanmıştır. Bu açıdan bakıldığında aile işletmelerinde “birilerinin yolundan gidilmesi” gibi gerekliliğe yönelik inanç geliştirilmiştir denilebilir. Varisler ise bu yargıya katılmamakla birlikte içine doğdukları ailenin ve aile işletmesinin dünya görüşü ve iş yapış biçimine uymak zorunda bırakılmaktadır.

K4 dışındaki katılımcıların sıkça kullandıkları kendi işletmelerini özel olduğu vurgusu literatürde “özyetenek” terimi kullanılmakta olup diğerlerine göre söz konusu işletmenin kendine has taklit edilemeyen yetenek ve becerileridir. Her aile işletmesinin “özel” olduğu hatırlanacak olursa K1, K2, K3 ve K5’in ileri sürdüğü bu yargı doğrudur. Ancak tek boyutlu bakıldığında doğru olduğu kabul edilebilen özyetenek kavramı varisler için başka bir anlam ifade etmektedir. Bu anlamda varisler babalarının özel diye nitelediği özyetenek gelişmesine fırsat vermek üzere kendilerinin potansiyelinde var olan “örtülü bilgiye fırsat verilmemesi” nden yakınmaktadırlar. Nitekim örtülü bilgi olarak kullanılan kavram aslında aile işletmelerinin hem devamında hem de ilişkilerin geliştirilmesinde önemli fırsatları sağlayabilmektedir. Çünkü örtülü bilgi sürecinde kişiler potansiyel yeteneklerini aktif hale getirerek içinde bulundukları gruplar veya işletme için verimli ve etkili çözümler geliştirebilirler. Kişinin örtülü bilgisinin ortaya çıkabilmesi için ise deneyimli ve alanında bilgi sahibi birinin rehberliğine ihtiyacı vardır ki aile işletmelerinde bu kişi “baba” dır. Eğer baba faktörü A4’den K4’ün yaptığı gibi örtülü bilgi ortaya çıkarabilen ve bu doğrultuda mentorluk yapmayı başarabilen bir rol

oyunsa varisler için aile işletmesi yaşamın anlam kazandığı bir alan haline gelmektedir. Örneğin A4'den V4 “babam beni XXX'de (kurumsal uluslararası çapta bir şirket) iş hayatını öğreneyim diye çalışmaya yolladı ama benim aklım kendi şirketimizdeydi, burası benim için ikinci yuva” ifadesini kullanmıştır. A3'den V3 ise “biz işyerine geliriz rutin işler bellidir zaten, onların dışında ne yapılacağını nasıl yapılacağını babamdan öğreniriz.” Görüldüğü üzere kurucuların ile sürdüğü kavramlar ile varislerin algılamaları bir birinden farklıdır.

“Sorumlu ve Disiplinli İş Görme” tüm işletmelerde ileri sürülen bir öğreti olmakla birlikte V4 ile Kd.4 dışındaki varisler bunu iş birliği içinde “Baba”nın kural, talimat, değer ve dünya görüşüne hizmet etmek” olarak algılamaktadırlar. Bununla birlikte disiplin boyutunda da varislerin genel olarak algıladıkları durum A3'den V3'ün ifadesi ile “gri” bir çalışma ortamıdır.

“Anlaşmazlıkların Giderilmesi” giderilmesi sürecinde ise özellikle ailenin geniş olduğu işletmelerde gelin-damat-kayınvalide-kardeşler vb. akrabalık ilişkisi bulunan ve yakın ilişkilerin bir zorunluluk olarak geliştiği ilişkiler grubunda arka plandaki gerilim, çekememe, kıskançlık gibi kronik meselelerin ortaya çıkarılıp çözülmesi pek tercih edilen bir durum değildir. Bunun yerine “baba” ve “anne” faktörü ile bunların örtülmesi, yok sayılması ya da ortaya çıkma emaresi göstermesi halinde de bastırılması yoluna gidilmektedir. Örneğin A1'den V1 eşinin “arabanı baban, eşyalarımızı annen aldı” şeklinde sıkça yakındığını ifade etmektedir. A2'den K2 ise kendi eşi ile kardeşinin eşinin anlaşamadığını ancak bunun da pek önemli olmadığı ifade ederken “aile içinde anlaşmazlık olsa da anlaşmaya mecburlar” demiştir. A4'den V4 ile Kd.4 daha öncede açıklandığı üzere işyerinde maaş usulüne göre çalıştıklarını, herkesin iş dışında bağımsız olduğunu ve iç içe bir ilişkilere mecbur bırakılmadıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca anlaşmazlık ya da bir şikayet olması durumunda Kd.4 “onur kırıcı olmadıkça iş yerinden çıkınca her şeyi burada bırakırız biz” ifadesini kullanmıştır. Sonuç olarak insanın olduğu her yerde anlaşmazlık ve çatışmanın doğal olmasına karşın bu durumun iyi yönetilmesi, aileye ve aile işletmesine zarar verecek boyutlara ulaşmadan çözülmesi gerekmektedir.

Bağlılığın sağlanması ve geliştirilmesi doğrultusunda “Sorumlu ve Disiplinli İş Görme” biçiminde ifade ettikleri husus V1, V2, V3 ve V5 tarafından “Olası

Krizlerden Sorumlu Tutulma” şeklinde algılanmaktadır. Buna göre varisler genel olarak işletmedeki başarı ve kazanımların “baba”ya mal edildiği, hata ve kayıpların ise kendilerine veya başkalarına mal edildiği bir durumdan söz etmişlerdir. Babanın neden olduğu bir hata karşısında “nasip değilmiş”, “kader”, “aldatıldık”, “kandırıldık” vb. gibi tasvirler yapılırken varislerin benzer bir duruma muhatap olması halinde “sorumsuzluk”, “eksik takip”, iyi araştırmama”, “bilgisizlik”, “söz dinlememe” vb. gibi eleştirilere hedef olabilmektedir. A1’den V2, “bizde hataya yer yok, bunun için babam ne derse onu yapıyoruz, yoksa rahat edemeyiz” demektedir.

Son olarak aile üyelerinin bağlılığını tesis eden başlıca faktörlerden söz edilmesi talep edildiğinde K2, “babam işi batırdı, çok sıkıntı çektik o zamanlar ama hep birlikte göğüs gerdik, şimdi olsa bunlar aynı şeyi yapmazlar” diyerek uzun bir geçmiş öyküsü anlatmıştır. K1, K3 ve K5’inde benzer yargılar ileri sürdüğü görülmekle birlikte bu yargının doğru olmadığını açıkça söylemek mümkündür. Zira V1, V2, V3, V4 ve V5, kendi kuşaklarının tipik özelliklerini göstererek, olası derin bir kriz yaşanması halinde her koşulda ailelerine ve işletmelerine bağlı kalacaklarını açıkça ifade etmişlerdir. Bu varisler kendileri için başlıca önceliğin aile olduğunu, parasal sorunların aşılabileceğini ifade ederken “Vefa ve Samimiyet” e vurgu yapmışlardır.

Varislerin yukarıda da açıklanan pek çok yakınma ve ileri sürdükleri olumsuzluklar bulunsa kimseyi ortada bırakmaya niyetleri olmadığı anlaşılmıştır. Bu doğrultuda şu tespiti ileri sürmek mümkündür; varisler yetki ve sorumluluk verilerek işe dahil edildiklerinde, prestij beklentilerine saygı gösterildiğinde, kritik kararlarda kendilerine söz hakkı verildiğinde, inisiyatif kullanmalarına tolerans gösterildiğinde, buyurgan tutumdan vazgeçildiğinde, koşulsuz itaat ve biat etmeleri beklenmediğinde kendilerini işletmeleri için he türlü fedakarlığa hazır olarak görmektedirler.

Kurucuların ise iş hayatlarındaki yoğunluğa rağmen aile bağlılığını ve aile huzuruna çok önem verdikleri görülmekte, sağlıklı nesiller düzenli yetişmesi için uyumlu ve birbirini bir aile ve aile işletmesi olması konusunda görüşleri ortaktır. Ancak geçmişten gelene alışkanlıklar ve kazanımlar nedeni ile yeni nesil ile ortak noktada buluşma sorunları yaşamaktadırlar.

Genek olarak sraştırmaya katılanların, başarı sağlama yolunda gösterdikleri özveri düzeyinin yüksek olduğu ancak bu özveriyi bir araya getirmekte iletişim hatalarında kaynaklanan kopukluk yaşadıkları görölmüşür. Bununla birlikte taraflar için aile işletmesinin tek geçim kaynakları olmasından dolayı işin öncelikli olarak ele alındığı, yoğun iş dönemlerinde ise gereken işgücünün dışarıdan temin edildiğı görölmüşür.

Araştırmaya katılan işletmelerin aile ortamında bağlar kendiliğinden veya baba/anne faktörü ile güçlendirildiğı anlaşılmakla birlikte varislerin özerkliğe önem verdikleri görölmüşür. Öte yandan iletişim sürecinde tam etkinlik durumundan söz edilememekte, daha çok otoriteye dayalı talimatlar dizgeleri iler örüntülü karmaşık iletişim görölmektedir. Ataerkillik durumu varislerce kabul gören bir durum olmayıp, bu alışkanlık baba ile dede arasındaki iletişim biçiminden gelen bir mirastır denilebilir. Büyük oranda finansal kazanç odaklı çalışma biçimi sergilendiğinden yaşama değer katan olgulardan fedakarlık edildiğı görölmüşür.

SONUÇ

Kavramsal olarak kökeni oldukça geriye gitmekle birlikte işletmecilik bağlamında spiritüelite kavramının ortaya çıkışında Batılı ülkelerdeki sekülerizmin yükselişinin önemli etkisi vardır. Bilgiye ve doğruya yalnızca bilim aracılığı ile erişilebileceği temel iddiası gelişen süreçte, manevi değerlerden beslenen yaklaşım ve yolları bir kenara bırakmayı öneren seküler anlayışın neticesinde insani özelliklerden biri olan manevi/ruhsal (spirit hali) boyutunda bir takım eksikliklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur denilebilir. Bu eksikliklerin başında ise iletişim bağlamında mekanik nitelikli ve duygu yoksunu bir yapının meydana gelmesi olmuştur. İnsanların aralarında bağlar kuran ve nesiller arasında değer aktarımı sağlayan duygu tabanlı iletişim biçimleri mekanikleştiğinde ise materyalist bir ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla organizasyonları belli bir amaca yönelten ve bu amaç etrafında fedakârlıkları besleyen, değer aktarımlarına olanak sağlayan manevi temelli bir iletişim dilinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Günümüzde örgütsel boyutta çalışanların özellikle Y kuşağı bağlamında beklentilerinin önceki kuşaklara göre farklılaştığı görülmektedir. Parasal ve diğer maddi olanaklardan ziyade manevi anlamda kendini tatmin edebileceği bir örgütsel iletişim diline önem verdiği anlaşılmıştır. Diğer yandan çalışma ortamlarında bağlılık, saygınlık, inanç, sadakat, kişisel gelişim vb. gibi maddi olmayan kavramlara oldukça fazla önem verilmekte olup bunların toplamı ya da bütünleşik hali de spiritüel değerleri oluşturmaktadır.

İşyerinde spiritüel değerlerin rolü ise tipik olarak din ve dini maneviyattan psikolojisinden farklı olarak akademik alanlarda ortaya çıkan görece yeni bir araştırma alanıdır. Bu alanın oluşumunda ise X kuşağının materyalist faktörler önem verirken Y kuşağının iş yaşamındaki yerini alması ve materyalist faktörlere ikincil derece önem vermesi etkili olmuştur. Y kuşağının iş yerinde spiritüel değerlere

yönelik beklentilerinin gelişmesi, bir anlamda kendilerinden önceki kuşağın sıkı sıkıya bağlandığı maddeciliğe karşı bir duruş göstermeleri ve “Protestan Çalışma” kültürüne sahip olmalarından ileri gelmektedir denilebilir. “Protestan Çalışma” kültürünün de kökeninde “İşbaşında İnanç Hareketi” ile gelişmiştir.

Maddi araçlarla bağlılığı, örgüt kültürü aktarımı, bağlılığı, sadakati ve amaçlara inancın sağlanabileceği yargısı X kuşağı için geçerli önermeler arasında değerlendirilebilirken günümüzün hakim nesli Y kuşağı için bu kavramlar oldukça gerilerde kalmaktadır. Örneğin Y kuşağının temel amacı babaları olan X kuşağından farklı olarak çalışmak için yaşamak değil, yaşamak için çalışmak olmaktadır. Bu kapsamda Y kuşağının spiritüel beklentilerinin karşılanabilmesi ve onların yeteneklerinin iş yaşamında değerlendirilebilmesi için ilk örnekler ve önermeler ileri sürülmüştür. Öncelikle spiritüel/manevi liderlik kavramını merkeze alan çalışmalar gündeme gelmiştir (Hill, vd. 2013; Fry, 2003, 2005, 2008; Fry, Matherly ve Ouimet, 2010 ; Fry ve Nisiewicz, 2013). Bu çalışmaların ortak sonuç ve önermelerine bakıldığında önceliğin spiritüel iletişime verildiği bu bağlamda vizyon, umut, inanç, fedakarlık, sevgi, saygı, ortak yol, manevi iyilik hali vb. durumları içeren içsel yönelimlere yer verilerek kişilerin maddeci anlayışlarla bir yere doğru kanalize edilemeyeceği görüşü ileri sürülmekte ve spiritüel iletişimin önemine değinilmektedir.

Örgütlerde spiritüel iletişimin temel amacı ise stratejik anlamda güçlendirilmiş, nesneci amaç uğruna değil değerler uğruna bir arada duran ve çalışan takımların oluşturulması, kişisel gelişim ve katılımlara olanak tanıyarak bireysel seviyelerde vizyon geliştirilmesi ve değer uyumu yaratmaktır. Ayrıca örgütsel bağlılık ve verimlilik, finansal performans, çalışanların yaşam doyumu ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi daha yüksek düzeyde bireysel ve örgütsel sonuçları teşvik ederek kişi, işletme ve toplumsal anlamda değer üreten sosyal birimler meydana getirmektir. Bu kapsamda spiritüel iletişimin temel girdileri iyi olma hali, içsel tutumlar, özgecil aşkın değerler, ruhsal tatminler, ilham vb. gibi pozitif psikoloji unsurlarından oluşmaktadır.

Kurumsallaşmış işletmelerde bahsi geçen olgular için bilinçli adımlar atılması ve bu şekilde kazanımlar sağlanması mümkün iken aile işletmeleri için aynı

durumdan söz etmek pek olası değildir. Aile işletmelerinin belirgin özellikleri arasında her birinin diğerinden oldukça farkı bir ikliminin ve yönetim yapısının olduğundan standardize nitelikli programların uygulanması, uygulansa da benzer sonuçlar alınması güç olabilmektedir. Bu değişkenliğin birçok sebebi bulunmakla birlikte hem simetrik hem asimetrik yapıların işletme bir arada bulunması en önemli engelleyici faktörler arasındadır. Örneğin yönetim şekli ve mülkiyet dağılımı bakımından aile üyelerinin hâkim durumda olması, aile üyelerinin rollerinin belirsizliği, şirketin ailenin çıkarlarına göre sevk ve idare edilmesi, ilişkileri ve rollerin iç içe geçmesi, vb. gibi sıralanabilir. Bununla birlikte aile işletmelerinde üyeler, aynı işten geçimleri sağladıklarından işe bağımlılık derecesi yüksektir. Aile bireyleri küçük yaşlardan itibaren işle iç içe oldukları için işin işleyişi ile ilgili konularda belirli bir bilgi birikimi ile büyümekle birlikte karar sürecinde karmaşıklık ya da yetki sorunları görülmektedir.

Araştırmada yer verilen katılımcı aile işletmelerinin çoğunluğunda aile üyelerinin ortak karar alma, beraber hareket etme eğilimleri olduğu anlaşılmakla birlikte bu eğilimleri karşılıklı faydaya dönüştürebilme sürecinde iletişim biçiminden kaynaklanan sorunlar yaşandığı anlaşılmıştır. Tarafların çalışma ortamındaki uyumu, aile üyeleri arasındaki birliği, huzuru ve başarıyı da getireceğine inandıkları görülmüştür. Çatışmalardan uzak durmak yerine çatışmaları yönetebilecek mekanizmaları kurmuş olan aile işletmelerinin sürdürülebilir bütünlük içerisinde yaşaması, istikrarı ve rekabetçi başarıyı sağlayabilmesi güçlü bir olasılıktır. Diğer yandan “baba”nın şahsına odaklanan merkeziyetçi yönetimden katılımcı yönetim şekline doğru bir geçişin varislere kendilerini gerçekleştirme yolunda fırsat vererek öz yeteneklerinin gelişmesi ve bu şekilde örtülü bilgi potansiyellerini pratiğe dönüştürebilmesi mümkün olabilecektir.

Aile işletmelerinde günü birlik değil, zaman ve koşullar açısından tutarlı uygulama ve standartların hüküm sürdüğü; karar almada duyguların değil, aklın ve işletmecilik gereklerinin temel alındığı; kişilerin, adetlerin değil iş ve süreçleri, rasyonelliğin, yetenek, beceri ve eğitimin ön plana çıktığı; sorumluluk alma ve hesap verme temeline dayalı profesyonel yönetimin ve kurumsal yapının kurulması gerekir. Bu bağlamda araştırma kapsamında ideal bir örnek olarak görülen A4 işletmesinin

uyguladığı aile anayasası ile aile konseyi süreci örnek olarak gösterilebilir. Bu ise ancak kurumsallaşmaya önem verilmesi halinde gerçekleştirilebilir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşmada yaşadıkları sorunlar, bir ülke ya da bölge kültüründen tamamen bağımsız bir yerde olup evrenseldir. Sürdürülebilirlik bağımsız yönetim kurullarının oluşturulması, devir planının hazırlanması ve çatışma yönetimim sağlanması ile gerçekleştirilebilir. Oldukça zor ve uzun bir süreçtir. Bu sürecin başarılmasında profesyonel danışman desteğinin önemi büyüktür. Bağımsız yönetim kurulları sayesinde profesyonel yöneticiler yönetimde etkin olur ve aile üyelerinden özgürce hareket ederler. Bu sayede işletmenin uzun dönemli stratejik kararlar almasında ve aynı zamanda adapte olabilme yeteneğinde artış sağlanır. Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz iş hayatında bu oldukça önem taşımaktadır. Devir planı ile gelecekte işletmenin kimin tarafından yönetileceğine birlikte karar verilir ve seçilen varis gerekli biçimde yetiştirilebilir. Bu süreçte işletme paydaşlarının kimin yönetimi devir alacağını bilmesi olası çatışmaların yaşanmasını da önleyebilecektir. Aile üyeleri arasındaki çatışmaların etkili olarak yönetilebilmesi, öncelikle çatışma konusu olabilecek sorunlar için çatışma çıkmadan önce bazı kural ve ilkelerin oluşturulması ile mümkün olabilir. Özellikle aile anayasası ve devir planı aile içi yaşanan temel çatışmaların çözümünü sağlayacaktır. Bunun dışında muhtemel çatışma durumlarını zamanında önlemek için örgüt içinde spiritüel iletişime önem verilmesi, demokratik ve katılımcı bir yönetimin uygulanması ve sorunların ilgili taraflarla açık bir şekilde konuşulabilmesi çatışma ihtimalini azaltabilir. Böylece aile işletmeleri nesilden nesile akış sağlayarak sürdürülebilirlik kazanabilirler.

Araştırmada sınırlılıklar başlığında bahsedilen kriterlere uygun aile işletmesi sayısının oldukça az olduğu görülmekle birlikte bu durum araştırmanın ilk bulgusu olarak da değerlendirilebilir. Nitekim literatürde aile işletmelerinin ömrünün genellikle kısa olduğu ileri sürülmüş olup, çalışma kapsamında kriter seçimine göre sınıflandırma ve tabakalandırma yapılmıştır. Bu noktada araştırmanın sınırlılığı bağlamında aynı zamanda süreç ve sonucun iç içe olduğu bir durumun ortaya çıktığı görülmüştür.

Genel anlamda bu araştırmadan elde edilen en temel sonuç “verisizlik verisine” ulaşmak olmuştur. Bu durumunda gerekçesi olarak da gelişmiş ekonomilerdeki işletme, örgüt ve iletişim yöntemlerinin modern olanaklarını çağın gereklerine yönelik olarak kullanmak yerine “Türk Tipi Kapitalizm” anlayışından kaynaklanan tek adamlık, her şeye hükmetme ve baskınlık/otorite arzularından geldiği düşünülmektedir. Bu yargıya, araştırma kapsamında erişilen aile işletmelerinin sahipleri ve varisleri ile yapılan görüşmelerde “gerçek niyetlerin” sorgulanması ile varılmıştır. Türk tipi aile işletmelerinde sorunların kaynağı olduğu düşünülen olguları şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Benmerkezcilik, eleştiri ve önerilere kapalılık,
- İletişim değil tek yönlü talimat ve iletişimsizlik,
- Danışmasızlık ve buyurganlık,
- Emir ve komuta arzusu,
- Deneme yanılma, strateji zafiyetleri,
- Gelenekselcilik ve sürdürülebilir planlama eksikliği,
- Yanılgıları bir zaaf olarak değil başkalarına fatura etme, nepotist anlayışı gerekli görme.
- Hatalar, zararlı sonuçlanan girişimlere kaderci ve aldatılmışlık bağlamında yaklaşma,
- Rekabet ortamında uzmanlık bilgisi ve liyakat sistemlerinin işletilememesi,
- Aile içi roller ile aile işletmesinde rollerin karışması ve ilişkilerin iletişimle değil baskı ve dayatma ile yürütülmesi.

Sıralanan bu faktörleri daha da artırmak mümkün olmakla birlikte bu çalışmada sorunlar ve mevcut durumun tespit edilmesinin ötesine geçilerek spiritüel

iletişim yönteminin araştırma kapsamında elde edilen sorun ve sonuçlar hakkında bir çözüm öneri olarak kullanılıp kullanılamayacağıdır.

Öncelikle günümüzün, kişisel bilinçlilik düzeyine ulaşan, zgr iradeli, hem kendine hem de dünyaya eleştirel gözlerle bakabilen, teknolojiadaki yenilikler ve bilimdeki buluşlarla birlikte temel dünya görüşleri sarsılmış, bu nedenle de hayata, kimliğine dair sorular soran, tin ve madde kavramlarını irdeleyen yeni bir insanın gelişim sürecine tanık olunan dönem olduğu açıktır. Bu dönemde kişi ile toplum/işyeri arasındaki uyum-uyumlaştırma-uyumlu olmaya mecbur olma, konvansiyonel idealar ve baskı unsurları ile içsel duyular arasında derin ayrıkaların yaşanması kartezyen paradokslara neden olmaktadır.

Söz konusu karmaşık yapılar ise aile işletmeleri boyutunda gelişen pek çok soruna ve amaçlara giden yolda engeller oluşturmasına neden olmaktadır. İşte bu noktada dünyevi alanın içinde bulunan ancak kişinin kendini koruma ve diğerleri ile bütünleşme amacıyla seçmiş olduğu yaşayış yolu olarak spiritüeliter iletişimi devreye almak aranan çözümlerden biri ortaya konulabilecektir. Çünkü alışma spiritüelite, bilinen bir inanç sisteminden daha öte olup kişinin iş ve özel yaşamında tatmin olmayan duygularını gidermek ve materyalizmden ileri gelen boşlukları doldurmak üzere gerçekleri yorumlarken başkalarının iyiliği üzerine kurulu bir sisteme hizmet eden davranışların toplamından oluşmaktadır. Bu bakımdan değerlendirildiğinde spiritüelite bireysel bir girişim değil grubun ya da toplumun her kesiminde az veya çok benimsenmiş ve buna uygun hareket edildiğinde olumlu ve toplumsal faydacı sonuçlar verebilmektedir.

Aile işletmesinde spiritüel iletişimle mesajın ve değerin kuşaklar arasında aktarılması ise tıpkı bir dinin bir tarikat kolunun oluşmaya başladığı ilk zamanlarına benzetilebilir. Başlangıçta kendisine inanan ve onunla birlikte hareket az miktarda bir gruba etki eden kişilerin fikirler, inanış ve yorumları daha sonra grubun büyümesi ile ağızdan-ağıza, kulaktan-kulağa yayılarak gelişir ve toplumsal psikoloji ile birlikte güçlenerek inanç halini alır. ye katılımı ve bun fikirlerin benimsenmesi artık kendiliğinden ve üyelerce oldukça istekli olarak gerçekleşir. Bu aşamada ortaya konulan fikirler ve inanışlar artık kendini, fikri ileri süren kişiden bağımsız kılarak yaygınlaşmaya başlar ve yandaşları bu fikirlerin savunucusu haline gelir. Spiritüelite

de bu duruma çok benzer. Aile işletmesinin kurucusu, başlangıçta işletmeye dair değer ve inançları, kazanmak rekabet etmek, büyümek, üyeleri iş sahibi vb. gibi maddi unsurlar üzerine değil de işletmenin devamlılığı ve bütünlüğü üzerine kurarken spiritüel davranırsa, üyeler için deyim yerindeyse işlemeye sadakat ve işletme yararına gayret etmek tıpkı bir ibadet gibi alınabilecektir. Bu şekilde maddi hedeflere önem vermeyen bir aile üyesi de işletmeye sadakati ve işletmenin devamlılığını inanç bağlamında değerlendirebilecek ve hizmet etmek etmeye gönüllü olabilecektir.

Spiritüel iletişim yaklaşım ile aile işletmelerindeki adil olmayan ödül sistemleri, aile anlaşmazlıkları, kayırmacılık, bağımlı kişiliklerin barınması ve aile içi rekabet profesyonel yönetim zorluğunun yerini diğer işletmelerde görülen rasyonellik ve faydacı anlayış birleştirilebilmektir. Bu sağlanırken de kullanılan en önemli fonksiyon ise sevgi, duygudaşlık ve birlikteliktir. Bu nedenle birliktelik, duygu, değer ve sevgi oluşturulmasında spiritüel yaklaşım kavramları birbirine dönüştürülebilen ideal bir katalizör işlevi görebilmektedir. Literatürde spiritüel yaklaşıma sahip olmaya başaran aile işletmelerinin diğerlerine göre hisse değeri, bağlılık, sadakat, yatırımın geri dönüşümü ve karlılık gibi faktörler de daha başarılı olduğunu ileri süren çalışmalar bulunmaktadır.

Aile işletmelerinde spiritüel iletişimi örgütsel ve bireysel olmak üzere iki grupta ele almak mümkündür. Aile işletmelerinde spiritüelite bir değer olarak kazanılabildiğinden zamana yayılı bir şekilde gelişir ve işletmede baskın bir kültür haline dönüşür. Bu nedenle spiritüelite örgütsel bir mesajdır ve alıcıya doğru ulaşmalıdır. Diğer yanda ise söz konusu mesajı alacak üyenin spiritüel değer farkına varması ve bunları iş hayatında benimsemesi gerekmektedir. Üye, kendisine iletilen spiritüel mesajı bir değerler bütünü olarak algıladıktan sonra iş yaşamında bireysel tatmin ve kendini gerçekleştirme imkanı bulabilir hem de sahip olduğu değer ve duygularla işletmeye katkıda bulunabilecektir. Kişisel anlamda spiritüelite; yenilikçilik, yaratıcılık, işinde iyi olma ve liderlik faktörlerini de kapsamaktadır. Bu anlamda spiritüel iletişim yeteneği geliştirebilmiş aile işletmelerinde şu kazanımların elde edilmesi mümkündür;

- Üyeler, ortak değerler, inanışlar ve vizyon etrafında bütünleşebilir,

- Maddesel amaçlardan daha ileri düzeyde hem kişisel hem de toplumcu amaçlara odaklanılabilir,
- Amaçlara giden yolda icra edilen gayret ve çabalar üyeleri için manevi bir haz meydana getirebilir,
- Kişisel yetkinliklerden ziyade aile işletmesinin kendisine ve değerlerine hizmet etmek haz verebilir,
- Üyeler arasındaki rekabet yıkıcı değil geliştirici hale gelebilir,
- Bireysel amaçlardan çıkılmasına yardım olarak takım ruhunu geliştirebilir ve başarı/başarısızlığa herkesi ortak edebilir,
- Baskı, korku, performans odaklı yaklaşımın yerine sevgi, değer verme, saygı gösterme ve yardımlaşmaya dayalı bir yönetim politikası ile motivatör olarak kullanılabilir,
- Etkili iletişim, empati, anlayış, hoşgörü ve çok yönlü bir iletişim anlayışını geliştirebilir.

Spiritüel anlayışın geliştiği aile işletmelerinde, üyeler arasındaki bağ akrabalık ilişkisi kadar işletme üzerinden de güçlenir ve devam eder. Bu nedenle işe devamsızlık, yüksek iş gücü devir oranı, tükenmişlik, stres vb. gibi iş yaşamında olumsuzluklara neden olan faktörlere çok daha az rastlanır. Spiritüel anlayışı benimseyen örgütlerin paydaşlar nezdindeki itibarı da oldukça yüksektir. Çünkü bu tip örgütlere karşı güven en üst derecede olduğu gibi örgütsel bağlılık, kişisel tatmin, marka tanınırlığı, sadakat ve dürüstlük unsurlarında tüm paydaşlarca destek görür. Aile işletmelerinin üstünlüklerinden biri olan bağlılık ve saygınlık özelliği, spiritüel yaklaşımla daha pekişir ve bu şekilde işletmenin ömrü uzun olabilir. Bu nedenle spiritüelitenin benimsenmesi halinde aile işletmelerinin olumlu ve avantajları yanları pekişir, zayıflıkları azalabilir.

Öyleyse spiritüel iletişim için kişinin kendi iç dünyasından etkilenecek gelen, tamamen gönüllü, başkalarının iyiliği, başarısı ve mutluluğu için sergilenen, hataları örtmeye, başarıyı ortaya çıkarmaya yönelik, ekip ruhunu özümsemeye dayalı ve

diğerlerince de benzer şekilde desteklenen bir yaşam biçimi olmasından yola çıkarak aile işletmeleri için çalışma kapsamında sıralanan sorunlar kapsamında bir çıkış noktasıdır demek mümkündür.

Bu önermeyi destekleyen başlıca faktörler ise özellikle Türk toplumunun içinde öteden beridir var olan; birini kendine rehber kılma, bir düşünce veya inanç akımına bağlılık gösterme, dini-dünyevi-sosyal-etnik vb. gruplara dahil olma, düşünerek doğruya ulaşmaktan çok birilerinden “doğru” yu öğrenme kolaycılığı, “geleneksel” e sığınarak “modern”e uymak zorunda kalmama, çağdaş akla statükoya teslim etme vs. gibi alışkanlıklar olarak ileri sürülebilir. X kuşağının deyim yerindeyse genetik kodlarına işlemiş olan bu alışkanlık ve sosyal tutumları karşısında Y kuşağı, çağdaş aklın ve bilimsel gelişmelerin getirdiği bakış açısı ile karşı çıkarak direnç göstermektedir. O halde Y kuşağının potansiyel ya da gömülü bilgisini harekete geçirebilmek için onlarla kurulacak iletişim frekansı arayışında spiritüel iletişim etkili bir yol olabilecektir denilebilir.

Araştırma boyunca yapılan teorik ve saha çalışmalarından elde edilen kazanımlara göre Y kuşağı ile kurulacak spiritüel iletişimin onlar için şu yararları sağlayabileceği keşfedilmiştir;

- Bir üstünlük ve değer hissi oluşturarak aidiyet duygusunu geliştirebilmekte ve bağlılığı güçlendirmektedir,
- Değer üretme ve değerlere sadakat yeteneğini geliştirdiğinden aidiyet duygusuna ve özveri göstermeye olumlu katkılar sağlayabilmektedir,
- Maddi motivatörlerin yeterince etkili olmadığı günümüzde tatminsizlik sorununu gidererek daha değerli olan prestij ve değer görme hissini kazandırır,
- Sisteme ve gruba entegre olmanın önünü açar,
- Kişisel kapasitesini aşan durumlarda destek alacağını bilir ve güvenle hareket eder,
- İtirazlarının yadırganmadan dikkate alınacağını bilir ve saygınlık hisseder,

- Değer üretimine destek verir ve bu şekilde paydaşı olduğu değerleri savunur ve sadık kalır,
- Dayatma ve telkinle değil özümseyerek kabul eder, bu şekilde motive olur,
- Bazı değerlerin kaybına durumunda yeniden pozisyon almak için kendi kendine döner,
- Kendini çalışma yaşamında uyum içinde bulur, kendini yeniden yorumlaması gerektiğinde desteğin var olduğuna güvenir.
- Öncül ve ardıl (baba-varis) statülerine göre değil, yaşama değer katan, işletmeye ve aileye katkı vermek üzere kendini konumlar.

Bu çalışma, nesiller arası iletişim kalıpları ve bunların ardışıklık sürecinde hem aile hem de işletme kapsamında spiritüel iletişimin bağlamında hazırlanmıştır. Aile işletmesinin işleyişinde sergilene iletişim türünün kaynak ve hedefi bakımında ortaya koyduğu sonuçlara yoğunlaşmıştır. Ortaya çıkan sonuç ise uzun bir zaman yayılı ve sistemli bir alışkanlık haline getirildiğinde başarılı katkılar sağlayabilecek spiritüel iletişimin kullanılmasıdır. Bu doğrultuda;

1. Karakter ve aktörlerin birbirine tanınması/tanımlaması,
2. Tanımlamaların karşılıklı olarak teyit edilmesi,
3. Kuşaklar arası iletişime entegre edilmesi,
4. Bağımsız kazanımlara olanak tanınması,
5. Üzerinde uzlaşılan kazanımların paylaşılması, 6. spiritüel İletişim örüntülerinin karşılıklı çözümlenmesi,
7. Varisin tayin edilerek devir sürecinin başlatılması şeklinde yedi aşamalı bir ilkesel plan önerilmektedir.

Bu önermelerin aile işletmelerinde devreye alınabilmesinde ise öncelikle çalışma ortamında kurumsal nitelikli kültürün geliştirilmesi gerekmektedir. Çünkü bu

konuda Batılı kaynaklarda ve araştırmalarda (örn. Giacalone ve Jurkiewicz, 2003; Fry, 2003; Reave, 2005; Giacalone, 2003 vb.) görüldüğü üzere, sosyal ve manevi anlamda spiritüel bir kültürün geliştiğı işyerlerinde çalışma yaşamında etik kurallara uygunluk başta olmak üzere meritokratik bir yönetimin temellendirilmesi mümkündür. Türk tipi aile işletmelerinde ise spiritüel yaklaşımın odağında genellikle kurucuya ve topluma ait geleneksel değerler ekosistemi görülmekte, meritokratik bir yapının oluşmadığı anlaşılmaktadır.

Batılı literatürde spiritüel durumla ilgili olarak çalışma ahlâkı, örgüt, işçi-işveren, kurum kültürü, bireysel/örgütsel performans, İKY, etik normlar, sosyal barış, düşünce ve vicdan özgürlüğü gibi kavramların öne çıktığı görülmektedir. Türkiye’de ise bu kavramların daha çok kurucunun dünya görüşü, yaşam biçimi, mesleki ve iş ahlâkı etrafında şekillendiğı bir durumun olduğu tespit edilmiştir. Nitekim çalışma ortamında sergilenebilecek bir spiritüel tutum ile işletmelerde çalışanlarında daha üretken, daha katılımcı, daha özenli ve daha bağılı oldukları (Neck ve Milliman (1994), Mitroff ve Denton (1999), Pfeffer (2003), (Milliman vd., 2003), Giacalone ve Jurkiewicz (2003), Fry (2003) Weinberg ve Locander (2014) tarafından ifade edilmektedir. Bu doğrultuda özellikle Y kuşağının aile işletmelerinde kendilerinden beklenen katkıları sağlayabilmesi için spiritüel örgüt ikliminin oluşturulması gerekmektedir denilebilir.

Bu çalışmaya dayanılarak daha sonra araştırma yapacak araştırmacı ve yazarlar için ise önerilerden birinci; aile işletmeleri ve bu işletmelerdeki kuşaklar arasındaki iletişi ve etkileşimlerin tespit edilmesinde mekanik ve nicel yöntemler geçerli olmakla birlikte nitel çalışmaları da önem verilmesidir. İkinci bu kapsamdaki çalışmalarda aktörlerin bir birini etkilediğı bundan dolayı da gerçek durumun tespit edilmesinin zorluğundan dolayı ayrı ayrı ve yüz yüze görüşmeler daha uygundur. Üçüncüsü her bir aile işletmesinin kendine has özellikleri ve nitelikleri bulunduğundan araştırma sürecini başlatmadan ön bilgi alınmasında fayda vardır. Dördüncüsü bir yanı duygular diğeri yanı rasyonel olgularla örülü aile işletmeleri için genellenebilir iddialara dayalı yargılar geliştirilmemesidir.

KAYNAKÇA

- ACAR, E. (2014). Aile Şirketlerinin Ömrü Nasıl Uzar? <http://www.radikal.com.tr/yazarlar/ertan-acar/aile-sirketlerinin-omru-nasil-uzar-1212944/>, E.T. 20.01.2017.
- ADIGÜZEL O., BATUR H. Z. ve EKŞİLİ N. (2014), Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:19, Cilt;1. ss.165-182
- ADIZES INSTITUTE WORLDWIDE (2015). Adizes Corporate Lifecycle, <http://adizes.com/lifecycle/>, E.T. 20.08.2018.
- ADIZES, I. (1989). Corporate Lifecycles : How Why Corporations Grow and Die and What To Do About It, New-Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- ADORNO, W.T. ve HORKHEIMER, M. (1995-1996), Aydınlanmanın Diyalektiği I-II, (Çev. O. Özgül), İstanbul: Kabala Yayınları.
- AKÇAKAYA, M. (2010). 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı, Adalet Yayınevi, Ankara.
- AKDEMİR, A., KONAKAY G. ve DEMİRKAYA H. (2013), Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt:2 , Sayı:2.
- AKGÜN, M. (2005). *Materyalizmin Türkiye'ye Girişi*, Ankara: Elis Yayın
- ALAYOĞLU, N. (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. İstanbul: Müsiad Yayınları.

- ALAYOĞLU, N. (2006). Aile Bireylerinin Ücretlendirilmesinde Adil Bir Sistem Kurulmasının Aile İşletmelerinin Başarısındaki Rolü ve Önemi, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, ss.522-533.
- ALAYOĞLU, Nihat (2012). 5.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları: Farklılıklar, Sorunlar ve Öneriler, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:169.
- ALPAR, L. (20074). Spiritual Motivation In Management, Spirituality and Ethics in Management, *Kluwer Academic Publishers, Printed in the Netherlands*. pp. 75-86.
- ALTUNTUĞ, N., (2012), Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, ss. 203-212.
- ASLAN İ. ve ÇINAR O., (2010), Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma Ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 2, Sayı 1*, ss.89-97, s.90
- ASLAN, Ş. ve ÖZATA, M. (2011).Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:18 Sayı:1, ss. 139-154.
- ATEŞ, Ö. (2003). Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı, Doktora Tezi, Ankara: T.C. Ankara Üniversitesi SBE.
- ATEŞ, Ö. (2005). Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik, Yayın No:56, Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını.
- AYDINTAN, B. ve GÖKSEL, A. (2012). Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, s.53-62.

- AYGENOĞLU, K. (2015). X Ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: T.C. Maltepe Üniversitesi, SBE.
- BAHAR, H. İ. (2011). *Sosyoloji*, İstanbul: Akademik Hayat.
- BAKAN, İ. ve PENPECE, D.(2015), Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar, Beta Yayınları, İstanbul.
- BAKAN, İsmail, BÜYÜKÇEŞME, Tuba. ve BEDESTENCİ, Çetin (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım.
- BALLOU B. and GODWIN N. (2007), Quality of “Work Life”: Have You Invested in Your Organization’s Future?, *Strategic Finance*, 2007, pp. 41-45.
- BALOĞLU, N. (2011). Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı, *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:12, Sayı:3, ss.127-148.
- BANSAL, P. (2005).Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development, *Strategic Management Journal*, Vol: 26, pp.197-218.
- BARACK, E. H. (1999). Spirituality in the Workplace, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No:4, pp. 280-292.
- BARBUTO, J. E. and WHEELER, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, *Published in Group & Organization Management*, Vol: 31, No: 3, pp. 300-326.
- BARIŞ, G. (2003). Aile Şirketleri, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- BARON, D. P., *Business Environment*, New Jersey: Prentice Hall, 2000
- BASH, A. (2014). Spirituality: The Emperor’s New Clothes? *Journal of Clinical Nursing* Vol: 13, No:1, pp.11-16.

- BAŞTAN, S. (2000). *Yeni İletişim Teknolojilerine Örgüt Yapısı İçinde Uyum Sorunu*, Doktora Tezi, İzmir: T.C. Ege Üniversitesi SBE.
- BAUMOEL, D. and TRIPPE, B. (2016). *Deconstructing Conflict Understanding Family Business, Shared Wealth and Power*, Bever: Continuity Media.
- BAYKAL, A. N. (2002). *Babalar, Oğullar ve Kızlar*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- BAYRAK, S. (1997). *Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği*”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 1, Deniz Harp Okulu İstanbul.
- BEHRSTOCK, S. E. and COGGSHALL, J, (2010) *Realizing the Promise of Generation Y, Educational Leadership*, Vol.67, No. 8, pp. 28-34.
- BEKTAŞ, Ç ve KÖSEOĞLU, M. A. (2007). *Aile İşletmecilik Kültürünün Girişimcilik Eğilimine Etkileri ve Bir Alan Araştırması*, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 13, ss.299-319.
- BENEFIEL, M.. (2003). *Irreconcilable Foes? The Discourse of Spirituality and The Discourse of Organizational Science*. *Organization*, Vol:10, No. 2, pp. 383-391.
- BERKTAY, F. (2010). *Küreselleştikçe Parçalanın Bir Dünyanın Düşünsel İzdüşümü: Postmodernizm*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- BİLGİN, N. (2007). *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BİLİM, Y. (2007). *Araştırma Yöntemi Olarak Vaka Çalışması ve Süreci, Nitel Araştırma Neden Nasıl Niçin?* (Ed.. A.Yüksel, B. Mil, Y. Bilim). Ankara: Detay Yayıncılık.
- BJORNBERG, A. and NIGEL N.,(2008). *Emotional Ownership: The Critical Pathway Between The Next Generation and Family Firm*, Enstitute For Family Business, London Business Scholl

- BOGDAN, R. C. and BIKLEN, S. K. (1992). *Qualitative Research For Education. An Introduction To Theory And Methods*, Boston: MA:Allyn-Bacon, USA.
- BOSCH, L. (2009). The Inevitable Role of Spirituality in the Workplace, *Business Intelligence Journal*, Vol. 2, No:1, pp. 139-157.
- BOSCH, L. (2009). The Inevitable Role of Spirituality in the Workplace, *Business Intelligence Journal*, Vol. 2, No:1, pp. 139-157.
- BOTTOMORE, T. (1991). *Marxist Düşünce Sözlüğü*, (Çev. M. Tuncay), İstanbul: İletişim Yayınları.
- BOYD, J., UPTON, N., WIRCENSKI, M. (1999). Mentoring in Family Firms: A Reflective Analysis of Senior Executives Perception, *Family Business Review*, Vol.12, No.4, pp.299-309.
- BOZKURT R., (2004), *Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- BÖRÜ, D. (1997). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanımına İlişkin Bir Araştırma, *Öneri Dergisi*, Cilt:1, Sayı:6, ss.177-186.
- BROADBRIDGE, A.M., MAXWELL, GILLIAN A., OGDEN, S. M. (2007). Experiences, Perceptions and Expectations of Retail Employment for Generation Y, *Career Development International*, Vol: 12, No: 6, pp.523-544.
- BRUCE, S. (2007). *Religion in The Modern World*. New York: Oxford University Press.
- BÜYÜK, S. (2011), Daha Genç Ama Daha Dinamik Mi?, *Popüler Yönetim Dergisi*, Sayı:35..

- CAPRA, F. (1992). Batı Düşüncesinde Dönüm Noktası, (Çev. M. Armağan), İnsan Yayınları, İstanbul.
- CARLOCK, S. R. and WARD, J. L. (2001). *Strategic Planning for The Family Business: Parallel Planning to Unify The Family and Business*, NY: Palgrave.
- CARROLL, A. B., (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*, Business Horizons.
- CASPAR, C., DÍAS, 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>, E.T. 17.01.2017.
- CASSEL, C. and SYMON, G. (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, London: Sage Publications.
- CASTELLS, M. (2007). Communication, Power and Counter-power in Network Society, *International Journal of Communication*, Vol:1, pp. 238-266
- CEYLAN, A., KESKİN, H. ve EREN, Ş. (2015). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim*, Sayı: 51, ss.32-42
- CHANDLER, C. K., HOLDEN, J. M., & KOLANDER, C. A. (1992). Counseling for spiritual wellness: Theory and practice, *Journal of Counselling & Development*, Vol: 71, pp. 168–175.
- CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H. and STEIER, L. P. (2003). An Introduction to Theories of Family Business, *Journal of Business Venturing*, Vol: 18, pp. 441-448.
- CHUA, J. H., CHRISMAN J. J. and SHARMA, P. (1999). Defining the family business by behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol:23, No:4, ss.112-123.

- CHUNG, F.H., Jieh, J.W., Tai J.L., (2011). “Resource Sufficiency,Organizational Cohesion and Organizational Effectiveness of Emergency Response”, Nat Hazards.
- CICIRELLI, V.G. (2011). Religious and Nonreligious Spirituality in Relation To Death Acceptance or Rejection, *Death Stud.* Vol: 35, No:2, pp. 124-46.
- CİHANGİR Ç. Z. (2009). Özerklik Desteği, Temel Psikolojik İhtiyaçların Doyumu Ve Öznel İyi Olma: Öz-Belirleme Kuramı, *Türk Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Dergisi*, Cilt:4, Sayı: 31, ss. 23-31.
- ÇİMETE, G. (2002). *Yaşam Sonu Bakım*. İstanbul, Nobel Kitap
- CLAUDE, J. and ZAMOR, G. (2003). Workplace Spirituality and Organizational Performance, *Public Administration Review*, Vol.63, p.355.
- CNBC (2007). Devrederken Devrilmemek İçin, http://family-advisor.com/press/article/2007_CNBC_Business_Devreden_Devrilmemek_icin.pdf,E.T. 20.01.2017
- COSIER, R. A. and HARVEY, M. (1998). The Hidden Strengths in Family Business: Functional Conflict, *Family Business Review*, Vol: 11 No.1, pp.75-79.
- CRAIG, J. and LINDSAY, J.N. (2002). Incorporating The Family Dynamic Into The Entrepreneurship Process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, No: 4, pp.19-39.
- ÇAĞLAK, U. (2016). KOBİ Ölçeğindeki Aile İşletmelerinde Ortaklık Kültürü Üzerine Bir Değerlendirme, *Journal of International Social Research*, Vol.: 9 No:43, pp.1216-1225.
- ÇAKMAK, C. (2015). Suçu Açıklayan Sosyo-Ekonomik Temelli Yaklaşımlar, *International Journal of Political Science Researches*, Vol. 1, No:1, pp. 1-49.

- ÇAKMAK, C. (2015). Suçu Açıklayan Sosyo-Ekonomik Temelli Yaklaşımlar, *International Journal of Political Science Researches*, Cilt: 1, Sayı: 1, ss. 1-49.
- ÇALIŞKAN M.,(2011). *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine Ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- ÇELİK M. (2014). Hizmet Sektöründeki Y Kuşağı Çalışanlarının İş Hayatındaki Beklentileri (İstanbul Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇELİK, A., SOYSAL A. ve ALICI S. (2004), *Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Örneği*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Tamer Koçel, İstanbul, ss.1891-201.
- ÇELİK, M. (2014). *Hizmet Sektöründeki Y Kuşağı Çalışanlarının İş Hayatındaki Beklentileri (İstanbul Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇELİKTAŞ, H. (2008). *Bu Spiritüalizm Ne Ola ki?* Ankara: Reikievi Yayınları
- ÇETİN, Canan vd. (2010). *Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını.
- ÇETİN, Münevver (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÇİFTÇİ, A (2005), Kuşaklar Arası Çatışma, *Diyanet Aylık Dergi*, Sayı; 176, Yıl; 2005, ss.43-47.
- DALAY, İ., COŞKUN, R.ve ALTUNIŞIK, R., (2002), *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

- DALOĞLU, E. S., (2013). *Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- DANNY, M. (2007). Are Family Firms Really Superior Performers, *Journal of Corporate Finance* Vol: 13, pp. 829-858.
- DAVIS, K. (1984). *İşletmelerde İnsan Davranışı*, (Çev.: K. Tosun vd.), İstanbul Üniversitesi, Yayın No:3028.
- DEHLER, G. E. ve WELSH, M. A.. (1994). Spirituality and Organizational Transformation: Implications for The New Management Paradigm. *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 9, No: 6, pp. 17-26
- DELOITTE (2009). Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf>) , [Erişim Tarihi: 08.01.2017]
- DEMİR, C., YILMAZ M. K. ve ÇEVİRGEN A. (2010), Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt; 1, Sayı; 2.
- DEMİR, Ö. ve SEZGİN, E. E. (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Sürdürülebilirlik: Trb1 Bölgesinde Yapılan Bir Araştırma, *Electronic Turkish Studies*, Vol.: 9, No:5, pp.707-725.
- DENISON, D. L., COLLEEN and WARD, J. L. (2004). Culture In Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strenghts, *Family Business Review*, Vol:17, No:1, pp.61-70.
- DENISON, Daniel R. (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 3.

- DERELİ, B. ve TORUNTAY H. (2015), *Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü, Tartışma Metinleri, WPS No:03-2015.
- DEVELİ, N. (2008). *Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi SBE.
- DIENER, E. and DIENER, C. (1996). Most People are Happy, *Psychological Science*, Vol. 7, No. 3, pp. 181-185.
- DIENER, E. and DIENER, C. (1996). Most People Are Happy. *Psychological Science*, No: 7, pp. 181- 185.
- DOĞANER, A. (2006). *Mükemmel Şirket*, Anıl Yayıncılık, İstanbul.
- DRUCKER, Peter. (1996). *Yönetim Uygulaması*, (Çev. E. S. Yarmalı), İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- DYER, Gibb (1986). *Cultural Change in Family Firms*, San Francisco; Jossey-Bass inc. Publishers.
- EAGLETON, T. (1996). Eleştirinin Görevi, (Çev. İ. Serin), Ark Yayınları, Ankara.
- EAGLETON, T. (2011). *Why Marx Was Right*. London: Yale University Press.
- EFİL, İ. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 12. Bs. Bursa: Dora Yayınları.
- EISENHARDT, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol.:14,No:4,1989,pp.532-550.
- ELKINS, D., HEDSTROM, L., HUGHES, L., LEAF, J. and SAUNDERS, C. (1988). Toward a Humanistic Phenomenological Spirituality, *Journal of Humanistic Psychology*, Vol: 28, pp. 5-18.

- ERASLAN, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Sayı: 1, Cilt:1, ss.1-32.
- ERBEN, G. S., (2004). “Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği” *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul Kültür Üniversitesi.
- ERDEM, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, ss. 63-79.
- ERDEN AYHÜN S. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt; 2, Sayı; 1, , ss.93-112
- Erdoğan, N., (2007). *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İstanbul: İGİAD Yayınları.
- ERİM, A., ve ÇALIŞKAN, S., C., (2010). *İş-Aile Çatışmasının Duygusal Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Bu Etkileşimde Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma*. 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Zonguldak, s.370-384.
- EROĞLU, F. (2010), *Davranış Bilimleri*, 10.Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- EROL, K., (2011), Kültür Değişmesi ve Safiye Erol’un “Kadıköy’nün Romanı” ve “Ülker Fırtınası” Adlı Romanlarında Kuşak Çatışması, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 16, ss. 387-406.
- ERŞAHAN, B., (2008). *Kobilerden Holdingleşmeye Geçiş Sürecinde İkinci ve Üçüncü Kuşağın İşletme Politikaları ve Kurumsallaşma Sürecine Etkisi Araştırması: Kimpaş Holding Örneği*, Yayınlanmamış Doktora Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.

FAMILY BUSINESS EU REPORT (2009). Final Report of the Expert Group Over View of Family Business Relevant Issues: Research, Network. European Comission, 2009 November, ve http://ec.europa.eu/growth/smes/promotingentrepreneurship/we-work-for/family-business/index_en.htm,E.T. 10.01.2017.

FINDIKÇI, İ. (2011). *Aile İşletmeleri*, İstanbul: Alfa Yayınları.

FINDIKÇI, İ.,(2008). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Alfa Yayınları, İstanbul.

FIELD, J. (2006). *Sosyal Sermaye*, (Çev: B. Bilgen ve B. Şen), İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.

FRY, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, pp. 693-727.

GERICK, K. E.; DAVIS, J. A.; MCCOLLOM, H. and LANSBERG, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of Family Business*, Boston: Harvard Business School Press.

GIACALONE, R. A. and EYLLON, D. (2000).The Development of Newparadigm Values, Thinkers and Business: Initial Frame-Works for a Changing Business Worldview, *American Behavioral Scientist*, Vol. 43, pp. 1217–1230.

GOFEE, R. ve JONES, G. (2002), *Kurum Kültürü*, (Çev: K. Kutmandu), İstanbul: Kapital Medya.

GOVIER, K.(2000). Spiritual Care in Nursing: A Systematic Approaach. *N. Standard*, Vol:14, No:17, pp.32-36.

GÖKÇE, B. (1999), *Toplumsal Bilimlerde Araştırma*, 3. Bs., Ankara: Savaş Yayınları.

- GÖNEN, E. ve ÖZMETE, E. (1999), *Yasam Kalitesi, Yasam Standardı ve Refah Kavramlarına Yaklaşımlar*, Verimlilik Dergisi, No:4,1999, ss.39-55.
- GRAY, D., E. (2004). *Doing Research in the Real World*, London:Sage Publications.
- GREENLEAF, R. K. (2002). *Servant Leadership a Journay Into the Nature of Legitimate Power ve Greatness*, 25th Anniversary Edition, New York: Paulist Press.
- GÜLEŞ, H. K., ARICIOĞLU, M. A. ve ERDİRENÇELEBİ, M. (2013). *Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Sürdürebilirlik Uyum*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- GÜMÜŞTEKİN, G.E., (2005). Kobi Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği, C.Ü. İİBF Dergisi, Cilt: 6, Sayı:1. ss. 71-93.
- GÜNER M. F., (2006) “Aile İşletmelerinde İç Denetim, İç Denetimin Faydaları ve Etkin Bir İç Denetim Sistemi Oluşturmanın Yolları”, *Sözlü Bildiri*, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, 13-14 Nisan, *Tebliğler Kitabı*, ss.420-425, İstanbul.
- GÜNGÖR AK, B. (2015). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın: T.C. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜNVER, B. A. (2002). *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*, İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- GÜRBÜZ, S. (2013). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?, *İş ve İnsan Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 39-57.
- GÜREDİN, E. (2000) *Denetim*, Beta Yayınları, İstanbul.
- GÜVEN, Ö. F. ve ÖZTÜRK, A. (2014), *Bankacılık ve Sigortacılıkta Pazarlama*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

- GÜVENÇ, Bozkurt (2002), *Kültürün ABC'si*, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- HAMPDEN-TURNER, C.. (1990). Corporate Cultures: From Vicious Circles to Virtuous Circles, London: Butter & Tanner.
- HANDLER, W. C. (1994). The Succession Experience of the Next Generation. Family Business Review, Vol:5, No:3, pp.133-157.
- HANDLER,C. Wendy (1991). Key Interpersonal Relationships Of Next-Generation Family Members In Family Firms, Journall Of Small Business Management,
- HARDT, H. (1999). *Eleştirelin Geri Dönüşü ve Radikal Muhalefetin Meydan Okuyuşu: Eleştirel Teori Kültürel Çalışmalar ve Amerikan Kitle İletişimi Araştırması*, (Çev. M. Küçük), İstanbul: Ark Yayınları.
- HARVARD BUSINESS REVIEW, Z ve Y Kuşağı İşvereninden Ne İstiyor, <http://www.hbrturkiye.com/video/z-ve-y-kusagi-isvereninden-ne-istiyor>, E.T. 23.10.2016
- HATİPOĞLU, M. (2006). *Aile İşletmelerinde Aileden Gelen Yöneticilerle Profesyonel Finans Yönetici Çatışmaları, Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Hauw, S.D., Vos, A.D. (2010). Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations?. *Journal of Business Psychology*, Vol: 25, pp. 293-302.
- HEATON, D. P., SCHIMIDT-WILK, J. ve TRAVIS, F.. (2004). Constructs, Methods and Measures for Researching Spirituality in Organizations. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17, No: 1, pp. 62-82
- Hegel, G. W. (2004). *Tinin Görüngübilimi*, (Çev.: A. Yardımlı), İstanbul: İdea Yayınevi.

- HILL, P. C. and PARGAMENT, K. I. (2003). Advances in The Conceptualization And Measurement of Religion And Spirituality: Implications For Physical And Mental Health Research, *American Psychologist*, Vol: 58, No: 1, pp. 64-74.
- HODGETTS, M. and KURATKO, D. F. (1998). Effective Small Business Management, 6th Ed.. The Dryden Pres.
- HOFSTEDE, George. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, London: Sage Publishing.
- HOLLANDER, E. and OFFERMANN,, P. (2002). Power And Leadership in Organizations: Relationships in Transition, *American Psychologist*, Vol: 45, No:2, pp.179-189.
- HOUSE, R. J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory", *Leadership Quarterly*, Vol. 7, No:3, pp. 323-352.
- HOWARD, S. (2002), A Spiritual Perspective on Learning in The Workplace, *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 17, No:3, pp. 230-242.
- HOWARD, S.. (2002). A Spiritual Perspective on Learning in The Workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (3): 230-242
- HOWE N. ve STRAUSS W. (2000). Millennials Rising: The Next Great Generation, NY: Random House. <http://aydancag.com>, Kuşaklar, <http://aydancag.com/2012/01/17/kusaklar/>, E.T. 22.10.2016
- <http://www.capital.com.tr>, Aile Şirketinde Başarının 3 Koşulu (2014), <http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/aile-sirketinde-basarinin-3-kosulu-haberdetay-1498>,E.T. 20.01.2017
- <http://www.pwc.com.tr> (2015). İş Hayatında Y Kuşağı Gençler Artık Yönetici Olmaya Başladı, <http://www.pwc.com.tr/tr/basin-bulteni/2015/is-hayatinda-y-kusagi-gencler.jhtml>, E.T. 23.10.2016

<http://www.sanayicidergisi.com>, Aile Şirketlerinin Ömrü,
[http://www.sanayicidergisi.com/aile-sirketlerinin-omru-](http://www.sanayicidergisi.com/aile-sirketlerinin-omru-makale,425.html)
[makale,425.html](http://www.sanayicidergisi.com/aile-sirketlerinin-omru-makale,425.html), E.T. 20.01.2017.

<https://www.ethics.org>, National Business Ethics Survey® (NBES®) 2013,
<https://www.ethics.org/ecihome/research/nbes/nbes-reports/nbes-2013>,
E.T. 15.01.2016

<https://www2.deloitte.com>, Deloitte Y Kuşığı Araştırması 2015,
[https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/the-deloitte-](https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/the-deloitte-millennial-survey-2015.html)
[millennial-survey-2015.html](https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/the-deloitte-millennial-survey-2015.html), E.T. 15.12.2016.

İÇDUYGU, A., ERDER, S. ve GENÇKAYA Ö. F. (2009). Türkiye'nin Uluslararası Göç Politikaları, 1923-2023: Ulus-Devlet Oluşumundan Ulus-Ötesi Dönüşümlere, MiReKoç Proje Raporları 1/2014, TÜBİTAK 1001_106K291, Eylül 2009.

İLHAN, T. ve ÖZBAY, Y. (2010). Yaşam Amaçlarının Ve Psikolojik İhtiyaç Doyumunun Öznel İyi Oluş Üzerindeki Yordayıcı Rolü. Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, Cilt:4, No: 32, ss. 109-118.

İŞÇİMEN, D. S. (2012). Y Kuşığı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

JOURNET, N. (2009). Evrenselden Özele Kültür, İstanbul: İz yayınları.

KAĞITÇIBAŞI, Ç. (1988). *İnsan Aile, Kültür*, Ankara: Remzi Kitapevi.

KARAARSLAN, Ü. (2018). Max Weber'e Göre Liderlik Çeşitleri ve Geleneksel Liderliğin Dönüşümü. *Avrasya Sosyal vVe Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, Cilt: 5, Sayı: 12, ss. 334-347.

- KARADEMİR, Bahattin, A. DANIŞMAN, B. Büyükiz (2006), “İşletmelerin Yaşam Seyrinde Ailenin Rolü”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, ss.109–119. (Ed.: T. Koçel), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- KARAGÜL, M. ve MASCA, M. (2005), Sosyal Sermaye Üzerine Bir İnceleme, Ekonomik Sosyal Araştırma Dergisi, Cilt:1, ss. 37-52.
- KARASAR, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KARCIOĞLU, F. ve KAYGIN, E. (2013). Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa Ve Yeniliğe Etkisi, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 4, Sayı 5, ss. 99-111.
- KARPUZOĞLU, E. (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayınları,
- KELEŞ, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2, ss. 129-139.
- KELEŞ, H. N., (2013). Girişimcilik Eğiliminin Kuşak Farkına Göre İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal of Social and Economic Research), Ekim-2013, Yıl: 13, Sayı: 26, ss. 23-43.
- KELLNER, D. ve BEST, S. (1998). *Postmodern Teori*. (Çev.M. Küçük). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- KHAN, B. M. (2009). Internal Branding: Aligning Human Capital Strategy with Brand Strategy, The Icfai University. Journal of Brand Management, Vol.:6, No:2, pp. 22-26.
- KIMBERLY, J. and BOUCHIKHI, H. (1995). The dynamics of organizational development and change: How the past shapes the present and constrains the future, Organization Science, Vol.:6, No:1, ss. 9-18.

- KING, S. M. (2007), Religion, Spirituality and The Workplace: Challenges For Public Administration, *Public Administration Review*, Vol. 67, pp.103-114.
- KINJERSKI, V. M. and SKRYPNEK, B. J. (2008). Four Paths to Spirit at Work: Journeys of Personal Meaning, Fulfillment, Well-Being and Transcendence Through Work, *The Career Development Quarterly*, Vol. 56, No:4, pp. 319-330.
- KIRIM, A. (2001). Aile Şirketlerinin Yönetimi, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- KIZILTAN, G. (1986). Kişinin Silinen Yüzü Çağımızda Yabancılaşma Sorunu, İstanbul: Metis Yayınları.
- KİGEM (2017). İş Başarısında Kuşak Farkı, , <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html> E.T.21.01.2017
- KOENIG, H. G. (2008). Concerns About Measuring ‘Spirituality’ in Research, *The Journal of Nervous and Mental Disease*, Vol:196, No: 5, pp. 349-355.
- KÖSE S., ORAL L. ve TÜRESİN TETİK H. (2013). Y Kuşağının Birinci ve İkinci Yarisında İş Değerlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma, HUMANITAS Sayı: 3, Bahar, Tekirdağ.
- KÖSE, S. ve ÜNAL, A. (2003). *Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları*, İzmir: Güven Kitabevi.
- KRAHNKE, K., GIACALONE, R. A. ve JURKIEWICZ, C. L.. (2003). Point-Counterpoint: Measuring Workplace Spirituality. *Journal of Organizational Change Management*. 16 (4): 396-405.
- KRISHNAKUMAR, S. and NECK, C.P. (2002). The ‘What’, ‘Why’ and ‘How’ of Spirituality in the Workplace, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.17, No:3, pp. 153-164.

KRYWULAK, T., and ROBERTS, M. (2009). Winning the Generation Wars: Making the Most of Generational Similarities and Differences In The Workplace. The Conference Board of Canada. Canada: Report November 1-76.

KUHN, T. (1982). Bilimsel Devrimlerin Yapısı, (Çev. N. Kayış), Alan Yayınları.

KURU, İ. (2014), Y Kuşağı ve İş Yaşam Dengesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2014, s.7

KÜÇÜKUSTA, D. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözüme Yönelik Yaklaşımlar, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt; 9, Sayı;3, ss.243-268.

LAMATER J. De and WARD A. (1998), Handbook of Social Psychology, https://books.google.com.tr/books?id=hXY8AAAAQBAJ&pg=PA69&lp g=PA69&dq=Molm,+1988&source=bl&ots=M3EN4TyBle&sig=_Ld8iERBU3-k5nQWjA9wOcwqAVE&hl=tr&sa=X&ved=0CCQQ6AEwAWoVChMIi5uR966VxwIVTN0sCh20lQUZ#v=onepage&q=Molm%2C%201988&f=false, E.T. 20.10.2016

LANSBERG, I. (1999). *Succeeding Generations :Realizing the Dream of Families in Business*, Boston : Harvard School Pres.

LARSON, D. B., and S. S. LARSON, 1998, Spirituality's potential relevance to physical and emotional health: a brief review of quantitative research: Journal of Psychology & Theology, Vol: 31, No. 1, p. 37.

LEE, J. (1996). *Culture and Management*, A Study of Small Chinese Family Business Singapur.

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*, Vol:9, No:4, pp. 423–437.

LEE, M. ve J.KOH. (2001). Is Empowerment Really A New Concept” *International Journal of Human Resource Management*, 12,- 4, ss. 684-695.

LEVICKAITE, R. (2010). Generations X Y Z: How Social Networks Form the Concept of the World Without Borders the Case of Lithuania. *LIMES*, Vol.: 3, No: 2, pp.170-183.

LEVINSON, H. (1971). *Conflicts That Plague Family Businesses*, Harvard Business Review.

LOPEZ, R. and S. R. RAMOS, (2009), Spiritual Behaviour in The Workplace as a Topic For Research, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, Vol. 6, No:4, 273-285.

LOWDER, B. T. (2006). A Ghost in the Machine: The Important Role of Workplace Spirituality, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=932811, E.T. 11.06.2017.

LOWER, J. (2008). Brace Yourself Here Comes Generation Y, *Critical Care Nurse*, Vol: 28, No: 5, October-2008, pp. 80-84.

LYNN, D. (1991). The Application of Case Study Evaluations. Practical Assessment, *Research & Evaluation*, Vol.:2,No: 9,pp.4-8.

LYONS, S., DUXBURY, L., HIGGINS, C. (2010), An Empirical Assessment Of Generational Differences in Basic Human Values, *Psychological Reports*, Vol.:101, pp.339-352.

MANNHEIM, K. (1952). “The Problem of Generation”, in K. Mannheim, *Essays on the Sociology of Knowledge*, pp. 276–320. *London: Routledge & Kegan Paul*. First published in German 1928 in *Kölne Vierjahreshuafte für Soziologie*, 157–85, 309–30.

- MARK, L. and WAARTS, Eric, (2003). Competitiveness and Evolution of Family Businesses: The Role of Family and Business Orientation, *European Management Journal*, Vol:21. No:6, pp. 686-697.
- MARSHAN-PIEKKARI, R., WELCH, C. (2004). Qualitative Reserch methods in International Business: The State of the ART Handbook of Qualitative, *Research Methods for International Business*, UK, 2004, pp.5-24.
- MARSHALL, G. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü*, (Çev.: O. Akınhay), Ankara: Derya Kömürcü Bilim ve Sanat Yayınları.
- MARSHALL, G., (1999), *Sosyoloji Sözlüğü* (Çev. Osman Akınhay-Derya Kömürcü), Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- MATTESON, J. A. and IRVING, J. A. (2006). Servant versus Self-Sacrificial Leadership: A Behavioral Comparison of Two Follower-Oriented Leadership Theories, *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 2, No. 1, pp. 3-16.
- MCCOURT, D. M. (2012). *The “Problem of Generations” Revisited: Karl Mannheim and the Sociology of Knowledge in International Relations, Theory and Application of the “Generation” in International Relations and Politics*, US: Palgrave Macmillan, pp 47-70.
- MCGIVERN, C. (1978). The Dynamics Of Management Succession: A Model Of Chief Executive Succession In The Small Family Firm, *Management Decision*, Vol: 16, No:1, pp. 32-42.
- MCQUAIL, D. ve WINDAHL, S. (1997). *Kitle İletişim Modelleri*, (Çev. K. Yumlu), Ankara: İmge Kitabevi.
- MCSHERRY, W., and K. CASH (2004). The language of spirituality: an emerging taxonomy: *Int.J.Nurs.Stud.*, Vol.: 41, No. 2, pp. 151-161
- MENGÜ, G. (2003), *Dil, Kültür ve Çağdaşlama*, (Ed: B.Yıldız), Ankara: Siyasal Kitabevi.

- MILHAUD, B. R. (1990). *Sanayi Psikolojisi*, (Çev.: M. Yazgan), Ankara: T.T.S.D.T. Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği.
- MILLIMAN, J., Czaplewski, A. J. and Ferguson, J. M. (2003). Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assessment, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No: 4, pp. 426-447.
- MONIZ, L. (2001). Band Of Brothers, *Business News New Jersey*, Vol. 14, No: 37, pp.12-26.
- MORGAN, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, (Çev. G. Bulut), İstanbul: BZD Yayınları.
- MORRISON-ORTON, D. J. (2004). How Rehabilitation Professionals Define The Concepts of Spirituality and Religion When Working With Individuals With Disabilities, *Journal of Social Work in Disability & Rehabilitation*, Vol: 3, No: 2, pp. 37–55.
- Morris, M.H., Williams, R.W. and Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol:2, No:3, pp. 68-81.
- MWENJA, M. D. (2006), Founder Centrality and Top Management Team Social Network Effects on Top Management Behavioural Integration and Firm Performance in Family Businesses, Unpublished Doctorate Thesis, USA: AHiant International University.
- NEAGU, E. R. NICULA, V. (2012), Influence of Organizational Culture on Company Performance, *Revista Academia Fortelor Tarestere*, Vol: 4, No:68.
- NEAL, J. A., LICHTENSTEIN, B. M. B. and BANNER, D. (1999). Spiritual Perspectives on Individual, Organizational and Societal Transformation. *Journal of Organizational Change Management*, Vol:12, No:3, pp.175-186

- NELTON, S., (1996). Professionalizing A Family Business, *Nation's Business*, Vol. 84, No:12, p.53.
- NEUBAUER, F. and LANK, A. G. (1998). *The Family Business Its Governance for Sustainability*, London: McMillian Press Ltd.
- NEWSTROM, J. W. ve KEITH D. (1993). *Organizational Behavior at Work*, New York: McGraw-Hill Inc.
- NOORDERHAVEN, N. G. (2004). Hermeneutic Methodology and International Business Research, *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, (Edt. R. Marschan, C.Welch and E. Elgar), USA, 2004, pp.84-105.
- O'BEE, Gerald J.(2000). Father, Son Team Up In Business, Family, *Grand Rapids Business Journal*, Vol.: 18, No: 25, p45,
- OFLUOĞLU, G. ve BÜYÜKYILMAZ, O. (2010). Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümleri. *Kamu-İş*, Cilt: 10, Sayı: 1.
- OLSON, P. D. At. AL. (2003). The Impact Of The Family And The Business On Family Business Sustainability, *Journal Of Business Venturing*, Vol:18, pp. 640-657.
- ÖĞRETİR, İ. (2016). Püritanizm ve Dinî/Ahlâkî Yozlaşma: Nathaniel Hawthorne'un Kızıl Damga'sı. *İlahiyat Akademi Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, ss. 115-132.
- ÖNER, H. ve TURHAN, Ö. (2010). "Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma," Aile İşletmeleri 4. Kongresi Bildiriler Kitabı (Ed. T. Koçel) içinde ss. 119-135. 16 – 17 Nisan 2010 İstanbul.
- ÖREN, K.(2007), Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi, *Kamu-İş Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, ss.71-90.
- ÖRÜCÜ, E. (2013), *Modern İşletmecilik*, 9. Bs., Dora Yayın, Bursa.

- ÖZCAN, B. (2011). *Sosyal Sermaye ve Ekonomik Kalkınma*, Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZDEMİR, A. A. (2007), *Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye ve Bilgi Yaratma İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Yapılan Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZER, P. S., ERİŞ, E. D., ve TİMURCANDAY Özmen, Ö. N. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejilerinin Yeni Kuşağın Farklılaşan İş Değerleri Açısından Değerlendirilmesi*. 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Konya.
- ÖZGEN, H. ÖZTÜRK . ve YALÇIN A. (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Ankara.
- ÖZMETE, E. (2007), *İş Yaşamında Değerler*, Kedim Yayınları, İstanbul.
- ÖZUTKU, H. (2010), *Örgütsel Performans Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ÖZUYSAL, Hacı Devrim. (2006). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi, SBE.
- PATTON, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- PAZARCIK, 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 ss:33-42.
- PETERS, T. J. ve WATERMAN R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's best Run Companies*, New York: Harper & Row Inc.

PILLIS, E. de and REARDON, Kathleen K. (2007). The Influence Of Personality Traits And Persuasive, *Career Development International*, Vol. 12, No: 4, pp.382 – 396.

PWC, (2011), Millenials at Work Research (http://www.pwc.com/en_M1/m1/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf) [Erişim Tarihi: 08.01.2017]

REICHENBERG, N.E (2001). *Best Practices in Diversity Management, United Nations Expert Group Meeting on Managing Diversity in the Civil Service*, NewYork: United Nations, Headquartes, 3-4 May, 2001.

REISENWITZ, T. H., and IYER, R. (2009). Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the Organization and Marketers. *The Marketing Management Journal*, Vol.:19, No:2, pp. 91-103.

REYHANOĞLU, M. ve SİRKINTIOĞLU, Y. ř. (2016). Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kùltürüne Etkisi, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 3, ss.574-596.

ROBBINS, S. ve JUDGE, T. (2007). *Örgütsel Davranış*, (Çev, İ. Erdem). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

ROGERS, E. M. and ROGERS R. A. (1979). Individual Communication Roles In Organizations", Context Of Communication, (Ed. J. M. Civilky, Rinehart H. and Winston), New York.

ROSENBLATT, Paul.C. (1990). *The Family in 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.

SABUNCUOĞLU, Z. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yay, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitapevi, Bursa.

- SADRI, S. (2013). *Aile Şirketlerin Yönetimi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: T.C. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitü.
- SADULLAH, Ö. (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- SANDERS, J. E., HOPKINS, W. E. and GEROY, G. D. (2003). From Transactional To Transcendental: Toward An Integrated Theory Of Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol:9, No:4, pp. 21-31.
- SARAL KOBAL, K. E. (2014). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SARGUT, S. (1995). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: Verso Yayıncılık.
- SCHEIN, E. H. (1989). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers,.
- SCHLIESMAN, K. (2000). Family Finally A Part Of Family Business, *Tucson Business*, Vol.: 10, No: 23, p6
- SCHOPENHAUER, A. (2007). *Seçkinlik ve Sıradanlık Üzerine*. İstanbul: Say Yayınları.
- SEBİLCİOĞLU, 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.
- SEÇKİN, F. S. (2010). Türkiye'nin Kuşak Profili, *Capital Dergisi*, Sayı:12, ss.101-102.

- SERÇER, B. (2009), *İşgücü Piyasasında Sosyal Sermaye*, Kamu-İş Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 3, ss.103-130.
- SEVİNÇ I., (2005). Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Konya’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:19, Sayı:2, ss.315-331.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J. and CHUA, C.H. (2003). Succession planning as planned behavior: some empirical results. *Family Business Review*, Vol:16, No:1/1, pp.15-21
- SHEPHERD, Dean and HAYNIE, J. Michael (2009). Family Business, Identity Conflict, and an Expedited Entrepreneurial Process: A Process of Resolving Identity Conflict, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol: 33, No: 6, pp.1245–1264
- SOLOMON, M. R. (2000). *Consumer Behavior*, Buying, Having and Being.
- ŞAN, M. K. ve HİRA, İ. (2003), Sanayi Sonrası Toplum Kuramları, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2. *Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Derbent/Kocaeli*, 18 Mayıs 2003.
- ŞANAL, M. (2011). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞENKAL, A.R (2005). Sivil Toplum ve Sosyal Sermaye: Sosyal Politikaya Dayalı Alternatif Kalkınma Modeli Arayışları, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, Prof Dr. Toker Dereli’ye Armağan Özel Sayısı*, Cilt:1, Sayı: 55, ss.791-810.
- ŞİMŞEK, M. Ş., ÇELİK, A., AKGEMİCİ, T. ve FETTAHLIOĞLU, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması, *Erzurum 14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 2006.

- ŞİMŞEK, N. ve FİDAN, Mehmet (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*, Sebat ofset Matbaacılık, Konya.
- ŞİMŞEK, Ş. ve ÇELİK, A.(2014). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Eğitim Kitabevi.
- TEKİNALP B. E. (2016) Examination of Adlerian Theory Within The Context Of Positive Psychology, *The Journal of Happiness & Well-Being*, Vol: 4, No:1, pp. 34-49.
- TEKİNALP, Ş. ve UZUN, R. (2009). *İletişim Araştırma ve Kuramları*, İstanbul: Beta Yayınları.
- TEZCAN, M. (1997), *Gençlik Sosyolojisi ve Antropolojisi Araştırmaları*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No. 178.
- TEZEL, Y. (1998). *İşletmelerde Dış Kaynaktan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- TİMUR, K. (2017). Kitap İncelemesi Ulrich Beck: Risk Toplumu – Başka Bir Modernliğe Doğru (Ulrich Beck: Risk Society – Towards a New Modernity), *Intermedia International e-Journal*, Cilt: 4, Sayı: 6, ss. 188-192.
- TONGPRATEEP, T (2000). The Essential Elements of Spirituality Among Rural Thai Elders, *Journal of Advanced*, Vol: 31, No:1, pp.197-203.
- TORUN, Gürsu Sezen (2012). *Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. Ankara: T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü.
- TORUNTAY, H. (2011). *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.

- TRICE, H. M. and BEYER, J. M. (1999). *The Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- TULGAN, B. (2009). *Managing Generation X*, W.W. Norton Publishing, New York, pp.25-27.
- TURAN, E, ERDİL, O. ve KİTAPÇI, H. (2010). Örgüt Kültürünün Kalite Algısına ve İşletme Performansına Etkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1, 259-273.
- TUTAR, H. (2013). *Davranış Bilimleri Kavramlar ve Kuramlar*, Ankara: Ocak Yayınları
- TÜİK (2016). İşgücü İstatistikleri, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21570> [Erişim Tarihi: 08.01.2017]
- TÜRK, A. (2013). *Y Kuşağı*, Kafekültür Yayıncılık, İstanbul.
- TWENGE, J. M. (2009). “Ben” Nesli, (Çev, E. Öztürk), İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- UĞURLUOĞLU, Ö. (2010). *Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 1.
- UĞUZ, H. (2010). *Kişisel ve Kurumsal Gelişmeye Farklı Bir Yaklaşım: Sosyal Sermaye*, Ankara: Orion Kitabevi.
- ULUKAN, Cemil (1999). *Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci*, Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ULUYOL, O. (2004). *Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler*, Malatya: Medipres Yayıncılık.
- VURAL, A. ve CENKSEVEN, F. (2005). Eğitim Araştırmalarında Örnek Olay (Vaka) Çalışmaları: Tanımı, Türleri, Aşamaları ve Raporlaştırılması, *Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:10, pp.25-38.

- 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>, E.T. 20.01.2017.
- WHITEHEAD, J. (2001). Jackson Sisters Looking For Twice The Success, *Mississippi Business Journal*, Vol.: 23: No:12, p3
- WHITESIDE, Mary F. and BROWN, Fredda Herz (1991). Drawbacks of a Dual Systems Approach to Family Firms: Can we Expand our Thinking?, *Family Business Review*, Vol:4, No:4, pp.383-395.
- WILLIAMS, K. C. and PAGE, R. A. (2011). Marketing to the Generations, *Journal of Behavioral Studies in Business*, Vol: 3, No:1, pp. 1-17.
- YALÇIN, C.. (2004). *Göç Sosyolojisi*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- YALÇIN, Ö. ve DÖNMEZ, A. (2017). Sosyal Psikolojik Açıdan Yabancılaşma: Dean'ın Yabancılaşma Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı: 2, ss. 150-175.
- YAVUZ, E. (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- YELKİKALAN, N., AKATAY, A., ve ALTIN, E. (2010). *Yeni Girişimcilik Modeli ve Yeni Nesil Girişimci Profili: İnternet Girişimciliği ve Y, M, Z Kuşağı Girişimci*. Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt:14, Sayı:20, ss. 399-506.
- YILDIRIM A. ve ŞİMŞEK, H. (2008). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara; Seçkin Yayıncılık.
- YILDIZ A. (2008). *Aile İşletmelerine Tavsiyeler Kitabı*, Ankara: Sistem Yayıncılık.

- YILDIZ, Arif (2006). *Aile işletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesi: Konya'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- YILDIZ, B. (2016). Hizmetkâr Liderlik Algısının Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt. 7, Sayı. 14, ss. 499-517.
- YIN, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods*, 3.Ed., Sage Publications, USA.
- YOLAÇ, S. ve DOĞAN, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, *İktisat Fakültesi Mecmuası*, Cilt: 2, Sayı: 61, ss.83-110.
- YOLAÇ, S. ve DOĞAN, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, Cilt: 61, Sayı: 2, ss. 83-110.
- YÖRÜKOĞLU, A. (2000). *Çocuk Ruh Sağlığı*, Ankara: Özgür Kitapevi.
- 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.
- YÜKSEKBİLGİLİ, Z. (2013), Türk Tipi Y Kuşağı, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:12, Sayı:45, ss.342-353.
- ZABUNOĞLU, H. G. (2011). Kültürel Görecelik ve İnsan Haklarının Evrenselliği, *Zabunoğlu Armağanı*, Ankara.
- ZEMPKE, R., RAINES, C., Filipczak, B. (2013). *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers and Gen Yers in the Workplace*, Amacom, USA.

ZINNBAUER, B. J., PARGAMENT, K. I., COLE, B., RYE, M. S., BUTTER, E. M.,
BELAVICH, T. G. and KADAR, T. L. (1997). Religion and Spirituality:
Unfuzzifying The Fuzzy, *Journal for the Scientific Study of Religion*, Vol:
36, No: 4, pp. 549-564.



ÖZET

Bu çalışmada ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahip olan aile şirketlerinde halen orta ve kısmen üst kademelerde yerini almaya başlayan Y kuşağının statüsüne ve bir önceki kuşak olan X kuşağı ile geliştirdiği ilişkilere dair açıklamalar yapılmaya çalışılmıştır. Çalışmada kuşaklar arasındaki ilişkilerin boyutlarının derinlemesine incelenebilmesi, arka plandaki gömülü içeriklerin ortaya çıkarılabilmesi, ilişkilerinin asıl dinamiklerinin tespit edilmesi, bunların beslendiği kaynakların ortaya konulması ve bu kapsamda elde edilen sonuçların analizinin yapılabilmesi için bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın odak noktasında aile işletmelerinde yönetimin devri sürecinde aile örgüt kültürünün Y Kuşağına aktarılmasında spiritüel iletişimin kullanılabilirliğini gözlemlemektir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak aile işletmelerinin kurucu ve varislerine yöneltilen sorular kapsamında yüz yüze görüşme şeklinde yapılan araştırmadan elde edilen en genel sonuç yöneltilen sorular karşısında katılımcıların mevcut yapıda kırılganlığa yol açacağı düşüncesi ile çekimserlik göstermesi olmuştur. Bununla birlikte aile işletmelerinin bir sonraki kuşağa devri sürecinde kurumsal bir hazırlığı olmadığı, kuşaklar arasındaki temel sorunların ise iletişim biçiminden kaynaklandığı anlaşılmıştır. Kurucu ve varis arasında emir komuta şeklinde gerçekleşen iletişim biçiminin Y kuşağı üzerinde baskı oluşturduğu dolayısı ile kurucuya yönelik bir direnç geliştiği tespit edilmiştir. Ayrıca liyakat ilkesi yerine genellikle en büyük erkek varisin işletmenin başına geçmeye doğal aday olarak görülmesi diğer üyelerin bağlılığını zayıflattığı ve örgüt kültürü aktarımının zorlaştığı tespit edilmiştir. Son olarak aile işletmeleri ve bu işletmelerdeki X ve Y kuşakları arasındaki ilişkilerin açıklanması ve analiz edilmesinde standardize nicel çalışmaların yanında nitel çalışmalar için yöntemler geliştirilmesi gerektiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Spiritüel İletişim, Y Kuşağı, Örgüt Kültürü.

ABSTRACT

In this study, it is tried to make explanations about the status of Y generation which has started to take its place in middle and partly upper levels in family companies which have an important place in national economies, besides relations developed with Y generation and X generation. In this study, a research has been conducted in order to examine deeply the dimensions of relations between generations, to reveal the underlying dynamics, to determine the actual dynamics of their relations, to reveal the sources of these relations and to analyze the results obtained in this context. The focus of the study is to observe the availability of spiritual communication in the transfer of family organization culture to generation Y in the process of transfer of management in family businesses. The most general result obtained from the research conducted as a face-to-face interview within the scope of the questions directed to the founders and heirs of the family businesses by using the semi-structured interview form is the fact that the participants displayed abstention to the questions posed based on the possible fragility in the current organization's structure. In addition, it has been understood that there is no institutional preparation for the transfer of the family businesses to the next generation and that the main problems among the generations are caused by the communication style. It is determined that a communication between the founder and the heir, based on the form of a command, creates pressure on the Y generation, thus a resistance to the founder exists unconsciously. Additionally, instead of the principle of merit, the idea that the biggest male heir generally gets the natural candidate for the head of the organization, weakens the loyalty of other members and related to this, the transfer of organizational culture becomes more difficult. Finally, it is advised that qualitative studies' methods besides the standardized quantitative studies should be developed in explaining and analyzing the family enterprises as well as the relationships between X and Y generations in these.

Key Words: Family Businesses, Spiritual Communication, Generation Y, Organization Culture.