

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları: Ankara İli OSTİM
Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Hüseyin MERCAN

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR

Kırıkkale – 2014

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları: Ankara İli OSTİM
Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Hüseyin MERCAN

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR

Kırıkkale – 2014

ONAY

Hüseyin MERCAN tarafından hazırlanan “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları: Ankara ili OSTİM Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 15/05/2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda (oybirliği/oyçokluğu) ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. İhsan YÜKSEL (Başkan)

Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR

.....

.....

Doç. Dr. Latif ÖZTÜRK

.....

Kişisel Kabul Sayfası

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları: Ankara ili Ostim Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

Tarih: 10.04.2014

Adı Soyadı: Hüseyin MERCAN

İmza :

ÖNSÖZ

Bu çalışma Ankara ili OSTİM organize ve sanayi bölgesinde bulunan aile şirketlerinin en büyük yönetim problemlerinden biri olan çatışma konusu incelenmiş, bu çatışmanın nedenleri ve çatışma için geliştirilen çözüm yolları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çatışmaların ortaya çıkmadan evvel çözülebilmesi veya çatışmanın minimum seviyeye indirilebilmesi için alınması gereken tedbirler üzerinde durulmuştur.

Tez çalışmam sırasında gereken her tür bilgi ve belge ile bana yardımcı olan ve yönlendirmelerde bulunan Sayın hocam Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR Bey'e teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte beni yalnız bırakmayan ve her tür desteği veren sevgili eşim Sayın Zehra MERCAN ve kızlarım Esra, Azra, Büşra' ya, hayatım boyunca büyük fedakârlık göstererek her zaman yanımda olan, emeğini asla esirgemeyen, desteklerini hep arkamda hissettiren canım anne ve babama teşekkürü bir borç bilir, sonsuz sevgilerimi sunarım.

Hüseyin MERCAN

ÖZET

MERCAN, Hüseyin. Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları: Ankara ili OSTİM Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2014

Çatışma insanoğlunun etkileşiminin doğal bir sonucudur. Çatışmalar hem sosyal hayatta hem de iş hayatında kaçınılmazdır. Diğer örgütlerden farklı olarak aile şirketlerinde, çatışmayı tetikleyen birtakım dinamikler vardır. Çünkü aile şirketlerinde, çatışmaya neden olan şirkete ait durumlara ek olarak, şirketi yöneten kişilerin aile üyesi olmasından kaynaklanan ilave çatışma nedenleri oluşabilmektedir. Aile üyeleri arasında ki ilişkiler, uzun süreli ve vazgeçilmesi çok zor boyuttadır. Bunun sonucu olarak şirket yönetiminin yanında, bu ilişkilerinde yönetilmesi gerekmektedir. Aile ilişkilerinin ve şirketin birlikte yönetilmesi başarılmazsa, hem aile üyeleri arasında huzursuzluklar olabilir, hem de şirketin varlığı tehlikeye girebilir. Aile veya şirketlerin dağılmasına kadar gidebilen neticeler veren bu çatışmaların nedenlerinin doğru tespit edilmesi ve tedbir alınması çok önemlidir. Dünya ekonomisinin önemli bir bölümünü oluşturan aile şirketlerinin varlığını tehdit eden bu durum, şirketlerin kurumsallaşması ile büyük oranda çözüme kavuşturulabilir.

Anahtar Kelimeler

1. Aile Şirketi
2. Çatışma
3. Çözüm Yolları
4. Kurumsallaşma

ABSTRACT

MERCAN, Hüseyin,” Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları: Ankara ili OSTİM Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2014

Conflict is a natural outcome of human interaction. Conflicts are inevitable in both social and business lives. Unlike other types of organizations, in family owned-companies there are certain dynamics that prompt conflicts. Because in family owned companies, there are some additional causes of conflict that stem from the fact that executives of the company are also family members. The relationship among members of the family is a long-term one and difficult to sacrifice. Therefore it is necessary to manage this relationship besides the company itself. If the company and family relationship are not managed together successfully, there will be unrest within the family as well as the company will be put in danger. It is significant to identify the causes of these conflicts that may lead to the disintegration of families and companies and take necessary precautions. This problem that threatens family owned-company which constitutes important part of world economy can be resolved by institutionalization of the company.

Keywords

1. Family Corporation
2. Conflict
3. Conflict Resolution
4. Institutionalization

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1.1. Aile Şirketleri İle Diğer İşletmeler Arasındaki Temel Farklılıklar	7
Tablo 1.2. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri	11
Tablo 1.3. Aile ve İş Sistemi	24
Tablo 4.1. Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı	87
Tablo 4.2. Yöneticilerin Yaş Aralığına Göre Dağılımları	88
Tablo 4.3. Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımları	88
Tablo 4.4. Şirketlerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı	89
Tablo 4.5. Şirketlerin Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı	89
Tablo 4.6. Yöneticinin Aile Üyesi Olup Olmadığına Göre Dağılımı	90
Tablo 4.7. KMO ve Bartlett Test	90
Tablo 4.8. Toplam Açıklanan Varyans	91
Tablo 4.9. Rotated Component Matrix Tablosu	92
Tablo 4.10. Güvenirlilik Analizi	95
Tablo 4.11. Ölçekler için Cronbach Alpha Katsayıları	95
Tablo 4.12. Alt Ölçeklere İlişkin Ortalamalar	96
Tablo 4.13. Alt Ölçeklerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (T-Testi)	97
Tablo 4.14. Yöneticinin Aile üyesi Olup Olmadığı Değişkeni ve Alt Ölçekler için T-Testi.....	98
Tablo 4.15. Yöneticinin Yaşı ile Alt ölçekler İçin Varyans Analizi Sonuçları	99
Tablo 4.16. Alt Ölçeklerin Yaş Gruplarına Göre Ortalamaları	100
Tablo 4.17. Şirketin Yaşı ile Alt ölçekler İçin Varyans Analizi Sonuçları	100
Tablo 4.18. Alt Ölçeklerin Şirket Yaş Gruplarına Göre Ortalamaları	101
Tablo 4.19. Yöneticilerin Öğrenim Durumu ile Alt ölçekler İçin Varyans Analizi Sonuçları	101
Tablo 4.20. Alt Ölçeklerin Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları	103

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TABLolar	iv
İÇİNDEKİLER	v
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. AİLE ŞİRKETLERİ	3
1.1. Aile Şirketi Kavramı ve Önemi	3
1.2. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri	6
1.3. Aile Şirketlerinde Gelişim Evreleri	10
1.3.1. Birinci Nesil Aile Şirketleri.....	12
1.3.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri	15
1.3.3. Kompleks Aile Şirketleri	17
1.3.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri	21
1.4. Aile Şirketinin Yapısı ve Aile Şirketindeki Roller	24
1.4.1. Aile Şirketindeki Rol Çatışmaları	26
1.5. Aile Şirketlerinin Üstün Yönleri	28
1.5.1. Ailenin Özverisi	28
1.5.2. Aile Kültürü	29
1.5.3. Çalışanların Sadakati	29
1.5.4. Yönetimde İstikrar ve Süreklilik	30
1.5.5. Uzmanlık ve Deneyim	30
1.5.6. Sosyal Sermaye	31
1.6. Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri	31
1.6.1. Merkeziyetçi Yönetim.....	32
1.6.2. Aile Bireyleri Arasında Rekabet	32
1.6.3. Tutuculuk	33

1.6.4. Otoriteyi Kaybetme Korkusu	34
1.6.5. İş Tanımlarının Yapılmaması	35
1.6.6. Aile Çıkarları ile Şirket Çıkarlarının Farklılığı	35
1.7. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma	36
1.7.1. Aile Anayasası	36
1.7.2. Aile Meclisi	38
1.8. Aile Şirketlerinde Yönetim Şekli	40
1.8.1. Merkeziyetçi (Paternalist) Yönetim	40
1.8.2. Katılımcı Yönetim	41
1.8.3. Profesyonel Yönetim Şekli	41
1.9. Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar	42
1.9.1. Temel Sorunlar	42
1.9.2. Yönetim Sorunları	44

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇATIŞMA KAVRAMI VE ÇÖZÜM STRATEJİLERİ.....	47
2.1. Çatışma Kavramı ve Tanımı	47
2.2. Çatışma Süreci	51
2.2.1. Uyuşmazlık.....	51
2.2.2. Kavrama ve Kişiselleştirme.....	52
2.2.3. Davranış (Açık Çatışma Aşaması).....	52
2.2.4. Sonuç	52
2.3. Çatışma Kaynakları	53
2.4. Çatışma Türleri	56
2.4.1. Çatışmanın Niteliğiyle İlgili Sınıflandırma	57
2.4.2. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekliyle İlgili Sınıflandırma	57
2.4.3. Çatışmanın Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma	58
2.4.4. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerleri İle İlgili Sınıflandırma ...	60
2.5. Çatışma Yönetimi	61
2.6. Çatışma Yönetimi Stilleri	65
2.6.1. Ödün Verme (Uyma).....	66

2.6.2. Hükmetme (Zorlama).....	67
2.6.3. Kaçınma	68
2.6.4. Uzlaşma	70
2.6.5. İşbirliği (Problem Çözme).....	70
2.7. Çatışmaların Olumlu ya da Olumsuz Sonuçları	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. AİLE ŞİRKETLERİNDE ÇATIŞMA VE NEDENLERİ	74
3.1.Aile Şirketlerinde Değişim ve Şirket Devri	74
3.2.Kaynak ve İmkanların Paylaşılmasına.....	77
3.3.Kuşaklararası Çatışma	78
3.4.Adam Kayırma (Nepotizm)	80
3.5.Yönetimde Profesyonelleşememe	81
3.6. Aile ve İş Dengesinin Kurulamaması	82
3.7.Kurumsallaşamama	83

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA	85
4.1.Araştırmanın Amacı	85
4.2. Evren ve Örneklem	86
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	86
4.4. Bulguların Analizi	87
4.4.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular.....	87
4.4.2. Geçerlilik Analizi	90
4.4.3. Güvenirlilik Analizi	95
4.4.4. Alt Ölçek Ortalamalarının Genel Değerlendirilmesi	96
4.4.5. Demografik Özelliklere Göre Alt ölçeklerin Değerlendirilmesi	97
5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER	104
6. KAYNAKÇA	112

GİRİŞ

Aile şirketi ailenin geçimin sağlamak amacı ile aile üyeleri tarafından kurulmuş bir işletmedir. Aile karı koca ve çocuklardan oluşan, kan bağına dayanan, toplumun en küçük yapı taşıdır. Şirket ise kâr elde edebilmek amacı ile kurulmuş bir yapıdır. Bu iki kavram bir araya geldiğinde diğer şirketlerden ayrılmasını sağlayan farklı dinamikler ortaya çıkar. Bu dinamikler, şirket içi işleyişte normal değerlerin yanında birde aile olmanın getirmiş olduğu duygusal bağlardır. Duygusal ilişki eksenli bu etmenler sadece şirketin mevcut durumunu değil aynı zamanda şirketin büyümesini, değişmesini, performansını, verimliliğini ve gelecek zamanlara devredilmesini ve sürekliliğini de etkilemektedir.

Aile şirketlerinin varlığını sürdürebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için, aile ilişkilerinin işletmeye katmış olduğu duygusal dinamiklerin iyi tahlil edilmesi gerekmektedir. Bu dinamikler doğru değerlendirilebildiği takdirde, şirket amaç ve hedeflerine büyük katkılar sağlayabileceği gibi, yanlış yönetildiğinde şirketin varlığını tehdit eden bir unsura dönüşebilirler. Şirket yönetiminde bulunan aile üyeleri kendilerini şirketin sahibi olarak gördükleri için, diğer yöneticilere göre daha özverili çalışırlar. Diğer taraftan, aile ilişkileri uzun süreli ve mesai dışında da devam etmek zorunda olan ilişkiler olduğu için, bu ilişkilerin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi oldukça zordur. Bundan dolayı sağlıklı sürdürülmesi zor bu ilişkiler şirket yönetiminde bir takım çatışmaların çıkmasına neden olabilmektedir.

Aile şirketlerinde diğer şirketlerden farklı olarak, işletme yönetimi dışında aile bireyleri arasındaki ilişkilerin de organizasyon yapısı içine girmesi nedeniyle oldukça farklı ve karmaşık bir yapı ortaya çıkmaktadır. Bu kompleks yapının özelliği için içine duygusal unsurların sebep olduğu aile içi çatışmaların girmesidir. Çatışmadan kaynaklanan sorunlar ise birçok aile şirketinin parçalanarak dağılmasına neden olmaktadır. Şirketin bu duruma düşmemesinin en önemli yolu, bu çatışmaların nedenlerinin tespit edilmesi ve bu nedenleri ortadan kaldıracak tedbirlerin alınmasıdır. Her örgütte olağan bir durum olan üyeler arası çatışma, aile şirketleri içinden kaçınılmazdır. Bu çatışmalar doğru yönetilirse, şirketin hedefleri

doğrultusunda faydaya dönüştürülebilir. Yanlış yönetilen veya görmezlikten gelinen çatışmalar, bir süre sonra şirketin varlığını tehdit eder konuma gelebilir. Diğer örgütlerde ilişkiler örgütün hedefleri ile sınırlı olduğundan, çatışma sadece örgüte zarar verir. Ama aile şirketlerinde şirket ortamında ki çatışmalar, şirketin varlığını bitirse bile, asıl tahribat bozulan aile ilişkileri ve bunun ailede meydana getirdiği huzursuzluk ortamıdır. Diğer örgütlerde üyeler arası ilişki kolaylıkla sonlandırılabilse de, aile şirketlerinde kan bağından dolayı ilişkiler hemen sonlandırılmaz ve tahribat hem şirketi hem de aileyi etkilemiş olur.

Aile şirketlerin olması muhtemel bu çatışmaların, hem şirketi olumsuz etkileyerek aile ekonomisini hatta ülke ekonomisini tehdit etmesi, hem de aile içi huzur ve mutluluğu tehdit etmesi nedeniyle bu çatışmaların çözülmesi hayati önem arz etmektedir.

Hazırlanan bu çalışmada aile şirketlerinde çatışma nedenlerinin ve çözüm yollarının incelenmesi amaç edinilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde aile şirketleri ile ilgili ayrıntılı bir bilgi verilmiştir. İkinci bölümde çatışma kavramı, çatışma nedenleri, çatışmada kullanılan çözüm yolları açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde , aile şirketlerinde çatışma kavramı ve çatışma nedenleri incelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde, aile şirketlerinde çatışma nedenlerini ve çatışmada kullanılan çözüm yollarını belirlemek için bir araştırma analizi mevcuttur. Bu amaçla OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'nde bir alan araştırması yapılmıştır. Bu alan araştırmasında veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Anketin ilk bölümünde aile şirketleri ve yöneticilere ait demografik bilgiler incelenmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise aile şirketlerinde yaşanan çatışmaların nedenlerini tespit etmeye yönelik yirmi beş sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde, yöneticilerin çatışma durumunda sergiledikleri çözüm davranışını belirlemeye yönelik yirmi sekiz sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise, alan araştırmasında elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. AİLE ŞİRKETLERİ

Aile ile şirket kavramı bir arada düşünüldüğünde, bir yanda duygular diğer yanda ise mantığın hâkim olduğu bir yapı ile karşılaşılmaktadır. Bu yönüyle diğer şirket türlerinden farklı olan aile şirketlerinde yönetim faaliyetlerinin uygulanmasında bir takım sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu faaliyetlerin başarıyla yürütülebilmesi için aile şirketi kavramının, temel özelliklerinin ve aile şirketlerinin iç yapısının anlaşılması gerekir.

1.1. Aile Şirketi Kavramı ve Önemi

Pek çok insan için ailesi ve işi, yaşamının en önemli iki unsurudur. Dolayısıyla, bu iki unsuru aynı anda içerebilen aile şirketleri kamusal veya ortaklı şirketlerden çok ayrı bir inceleme konusu olmaktadır.¹

Aile işletmeleri, işletme ile işletmeyi kuran girişimci ve ailesi arasındaki ilişkilerin ele alınıp incelendiği bir işletmecilik konusudur. Bu ilişkilerin psikolojik, sosyolojik, kültürel, hukuki, ekonomik, sosyal ve siyasal birçok yönü vardır. Ülke ekonomileri içinde aile sahipliğindeki, yönetimindeki veya denetimindeki işletmelerin sayı olarak çok olması konunun önemini daha da artırmaktadır.²

Aile işletmesini tanımlamak için önce kısaca “aile” kavramını incelemek gerekmektedir. Aile, toplumsal kurumlar içinde en eski ve önemlilerinden biridir. Bir toplumun genel özelliklerini taşıyan en küçük birime aile adı verilir ve temeli akrabalıktır.³ Dar anlamda aile, karı ve kocadan oluşan bir birliği, geniş anlamda ana, baba ve çocuklardan oluşan birliği, en geniş anlamda bir ev reisinin otoritesine tabi olarak aynı çatı altında yaşayan kimselerden oluşan birliği ifade eder.⁴ Aile, nüfusu

¹Arman Kırım, *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayınları, İstanbul, 2007, s.1

²Orhan Pazarcık, “Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetimi” *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2004, s.33

³Metin İşçi, *Davranış Bilimleri*, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s.22

⁴Turgut Akıntürk, *Medeni Hukuk*, Savaş Yayınları, İstanbul, 1996, s.188

yenileme, ulusal kültürü taşıma, çocukları sosyalleştirme, ekonomik, biyolojik ve psikolojik tatmin fonksiyonlarının yerine getirildiği açık sosyal bir kurumdur.⁵ Aile, özünde anne baba ve çocuklardan oluşan, duygusallığın egemen olduğu, kan bağıının belirleyici olduğu, karşılıklı korumanın öne çıktığı toplumun en küçük yapı taşıdır. Karşı cinsten iki kişinin evlenmeleri ile oluşan bu sosyal yapı, evlenenlerin kendi yetişme ve evlilik süreçlerinden etkilenerek kendine özgü gelenek ve kültürü olan bir yapı oluşturmaktadır. Temel görevi; varlığını, birliğini, sürekliliğini sağlamak olan aile, çocuklarını en iyi biçimde yetiştirerek onların geleceğini sağlamaya çabalar. Bu çabalamada ekonomik olarak geçimi sürdürmek aile fertlerinden birine, genellikle aile reisine düşmektedir.⁶

Halk arasında aile şirketi denilince, ailenin geçimin sağlamak amacı ile kurduğu ve kendi yönettiği bir işletme anlaşılmaktadır. Akademik çalışmalarda aile işletmesi kavramı farklı boyutlarda ele alınmış olup tam bir tanım birlikteliğinden söz edilememektedir. Aile şirketlerini farklı açılardan bakarak tanımlamak mümkündür.

Aile servetinin mülkiyeti açısından Karlöf (1993) aile şirketini “ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket”⁷ olarak ele almaktadır. Bir başka ifade ile, daha çok zirai taşınmazların parçalanmasına engel olmak amacıyla, akrabalar arasında kurulan, tüzel kişiliği bulunmayan bir ortaklık şeklidir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere aile şirketi özellikle “mirasın paylaşılması sonucu malların parçalanmasını önlemek veya aile başkanının hayatta olduğu dönemdeki iktisadi düzeni devam ettirmek ve böylelikle aile topluluğunu, başkanın ölümü sonucu mali sıkıntı ve sarsıntılara uğratmamak amacı ile kurulan bir ortaklık”⁸ olarak ele alınmaktadır.

Bunun yanı sıra, “ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim

⁵ Tuncer Elmacıoğlu, *Başarıda Aile Faktörü*, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998, s.13

⁶ İlhami Fındıkçı, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2005, s.18

⁷ Benght Karlöf, *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, (Çev. Z. Kütevin ve E. Kütevin), İnkılap Kitabevi, 1993, s.32

⁸ Ebru Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001, s.19

düzeylerinin çoğunluğunun aile üyeleri tarafından doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en azından iki neslin istihdam edildiği” işletmeler olarak da bir tanım getirilmektedir.⁹

Aile, duyguların yoğun olarak yaşandığı, kişiler arası etkileşim ve iletişimin ön planda olduğu bir sosyal birimdir. Şirket ise kar amaçlı, mantık ve kuralların egemen olduğu sosyal bir yapıdır. Aile işletmesi, sahiplik ve kontrolün çoğunluğunun bir ailenin elinde olduğu, iki veya daha fazla aile üyesinin doğrudan işin içinde olduğu işletmelerdir.¹⁰

Yukarıda yapılan tanımlara göre bir şirketin aile şirketi sayılabilmesi için bazı kriterler bulunmaktadır. Bunlar;

- Aile ilişkilerinin şirket yönetiminde etkili olması,
- Şimdi ya da daha önceki yönetici ya da patronun çocuklarının işletmenin yönetiminde görev almış olması ve en az iki kuşağın işletme yönetimiyle ilgilenmesi,
- İşletmenin isminin aileyle birlikte gelişmesi, aile üyelerinin davranışlarının işletmede bir görevi bulunsun ya da bulunmasın işletmeye mal edilmesi,
- şirkette konum olarak etkin olan üyenin , diğer unsurlara bakılmaksızın ailede de etkin bir konuma sahip olması,
- Ailenin kültürünün şirket kültürünü doğrudan etkilemesidir.

Fındıkçı (2005)'nin aile işletmeleri üzerine yapılmış tanımlamaları bir araya getirerek vardığı ortak noktalar aşağıdaki gibi özetlenmektedir:¹¹

- Aile işletmeleri tanımlarının özünde “aile” kavramı yer almaktadır. Zira aileden herhangi bir üyenin iş kurması, kendine özgü yeni bir geçinme aracı olarak işin gelişmesi ve zamanla aileden diğer üyelerin de işin içinde yer almaları ile aile işletmesi oluşmaktadır.

⁹ Karpuzoğlu, s.7

¹⁰ İlhami Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, 2008, s.2

¹¹Fındıkçı, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, s.17-20

- Aile işletmesi tanımlarının temelinde yer alan kavramlardan biri olarak “mülkiyet” ailenin çoğunlukla yaptığı girişimin sahibi olmasıdır. Başka bir ifadeyle ailenin girişim için gereken maddi varlığı ortaya koymasındır.

- Aile işletmesine yönelik tanımlarda “yönetim” kavramının belirleyici olması kaçınılmazdır. Zira ailenin kurduğu işletmenin yönetimi söz konusudur. Bu yönetimin hangi koşullarda ve nasıl yapılacağı, aile üyesi kişilerle mi yoksa profesyonellerle mi yapılacağı önem kazanmaktadır. Diğer taraftan, işletmenin yönetimi kadar ailenin yönetimi de söz konusudur. Yönetim, gerek aile değerlerinin korunması gerekse mülkiyetin korunması yönünden önemlidir.

- Aile işletmeleri tanımlarında “kültür” unsuruna yer verilmektedir. Zira ailenin kendine özgü kültürü zamanla işletmenin de kültürünün oluşmasında belirleyici olur. Bu nedenle aile işletmelerindeki kültürün egemen karakterleri aileden gelir.

Tüm bu ortak özelliklerden sonra aile şirketi; aile üyelerinin girişimiyle kurulan, aile mülkiyetinin çoğunluk olarak korunduğu, aileden kişi ya da kişilerin yönetimde bulunduğu, aile bireylerinin kısmen ya da tamamen istihdam edildiği, aileden birtakım kültür değerleriyle harmanlanmış bir işletme olmaktadır.

1.2. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Aile şirketi, aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı, işletme ve ailenin ayrı olarak düşünülmediği, iş ve ailenin birleşmiş olduğu şirket türü olup bu şirketler dünya çapında dominant form durumunda olup küçük bir küçük bir manifatura işletmesinden çokuluslu bir işletmeye kadar değişik büyüklüklerde kurulabilmektedirler.¹²

¹² Gürkan Haşit ve Kazım Develioğlu, “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya İlişkin Yaklaşımlarını Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma” *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2004, s.371

Aile şirketlerinin en önemli özelliği, aile ve işletmenin birleşmesi sonucu kendisini diğer işletmelerden ayıran doğası gereği aile sahipliğinden gelen dinamiklere sahip olmalarıdır. Bu dinamikler sadece işletmenin performansını değil aynı zamanda işletmenin büyümesini, değişmesini ve gelecek zamanlara devredilmesini de etkilemektedir. Zira burada yalnızca işin değil, zaman zaman oldukça karmaşıklaşabilen ve işle iç içe geçebilen aile ilişkilerinin de yönetilmesi ön plana çıkmaktadır. Bu ilişkiler aile işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan yönleri işaret etmektedirler.¹³

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran temel özellikler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo 1.1. Aile Şirketleri İle Diğer İşletmeler Arasındaki Temel Farklılıklar

AİLE İŞLETMELERİ	DİĞER İŞLETMELER
Bireyler arasında duygusal ilişkiler vardır.	İlişkiler mantığa dayalıdır.
Bağlılık sevgiye dayalıdır.	Bağlılık sözleşmeye dayalıdır.
Şirkete katılımlar aileye yeni katılımlarla sınırlıdır.	Katılım deneyim, uzmanlık ve potansiyele bağlıdır.
Üyelik süreklilik arz eden bir durumdur.	Üyeliğin devamı performansı bağlıdır.
Pozisyonların dağılımında eşitlik ilkesi egemendir.	Pozisyonların dağılımında deneyim ve yetenekler ön plandadır.

Kaynak: Nihat Erdoğan, *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, Agiad Yayınları, İstanbul, 2007, s.65

Tabloda da görüldüğü üzere, ailede herkese eşit davranılır ve ailenin uyum içinde yaşaması esastır, çünkü aile üyeleri arasında duygusal bağlar vardır. Oysa diğer işletmelerde eşitliğin yerini adil olma alır, başarı esastır ve ilişkiler mantığa dayalıdır. Şirkette çalışmak her aile üyesi için bir hak gibi görülür, halbuki diğer işletmeler de nitelikli işgücü esasında dayalı bir seçicilik söz konusudur.

¹³ Elif Türkan Arslan, "Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İnkilemleri" *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Enstitüsü SBE, Isparta, 2006, s.11

Tüm bu farklılıkların tek ortak zemini ailenin ve işletmenin paylaştığı değerlerdir. Yani aile şirketleri aileye odaklandığından, bunların hedefleri, ilgi alanları ve değerleri, diğer işletmelerin ekonomik sosyal ve çevresel ilgi alanlarından farklıdır. Diğer işletmelerde aile bir sosyal birim iken, bir aile şirketinde aile hem sosyal hem de ekonomik bir birim haline gelmiştir.¹⁴

Aile şirketleri bir şirket türü olsa da farklılaştırıcı temel özelliklerin yanı sıra diğer şirket türlerinden ayrılabilmesini sağlayan ve aile şirketlerini belirleyen bazı karakteristik özellikler mevcuttur. Söz konusu özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:¹⁵

- Aile bünyesinde işletme yönetimi ile ilgilenen en az iki nesil bulunmaktadır. Ebeveyn-evlat ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar içlerinde en az iki nesli barındıran aile işletmelerdir. Her ne kadar karı-koca arasında kurulan aile şirketlerinde kuşak farkı görülme de aşağıdaki maddelerde belirtilen diğer özellikleri yapılarında barındırdıkları için aile işletmesi konumunda ele alınabilirler.

- İşletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile işletmeleri, ailenin değer ve inançlarından etkilenir.

- Aile bağları, diğer unsurlar yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilir. Genellikle işletme sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içerisinde de aile içerisinde olduğu kadar girişimciye yakındır.

- Şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev alırlar. İşletme sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanımlarını isterler. Çocuklarının geleceğini güvence altına almak isteyen girişimciler, onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin, firmanın ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler.

¹⁴ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.45

¹⁵Ebru Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004, s.20-21

- Genellikle işletmenin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir. Yani aile bireylerinin toplumdaki statüleri işletmenin de statüsünü etkiler. Dolayısıyla aile bireylerinin işletmede bilfiil çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanır.

- Aile üyelerinin işletmedeki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir. İşletmede başarılı ve güçlü bir konuma sahip olanların aile içinde de güçlü duruma geçme olasılığı yüksektir.

- Bu tür işletmelerde doğal bir koruma söz konusu olabilir. Bir başka ifade ile çalışma koşulları aile üyelerinin sağlığını tehlikeye sokmayacak şekilde düzenlenebilir, doğum izni ve yıllık izinler ile çalışma saatleri konusunda esneklik gösterilebilir.

- Ailenin mevcut normları, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılır. Aile değerleri ve inançları örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb., kısacası örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler.

- Aile işletmeleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm sunar. Dolayısıyla bu şirketler finansal zorluğa düştüklerinde halka açılmaktan ya da borçlanmaktan çok aile bireylerinin finansal desteğini almayı tercih ederler. Bu tercihte işletmeye ilişkin bilgilerin paylaşılmak istenmemesi temel rolü oynar.

- Aile işletmelerindeki idari personel genellikle aileden ve akrabalarından sağlanır. Bu tür işletmelerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri mevcut iken aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanır. Dolayısıyla personel seçme ve yerleştirmede genellikle aile üyelerine öncelik tanınır.

- Aile işletmelerinde firma sahibi ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir. Kurucu ortakların (girişimci) büyük bölümü, kendi sağlıkları yerindeyken firmalarını

bir başkasına devretmeyi düşünmezler. Firma sahibi oldukları için genel müdürün ya da yönetim kurulu başkanının kendileri olmalarının normal olduğunu kabul ederler.

Bu özelliklerin ortak noktası, işletme yönetiminde etkin olan kişilerin aynı zamanda işletmenin mülkiyet sahibi olan aileye mensup olmalarıdır.

1.3. Aile Şirketlerinde Gelişim Evreleri

Aile şirketleri genellikle küçük işletme olarak kurulup, zamanla büyümekte ve ulusal hatta uluslararası bir şirket durumuna bile dönüşebilmektedirler. Ancak büyürken aile şirketlerinin bir dizi yaşam evresinden geçmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra, büyüme sürecindeki her yaşam evresinde aile şirketleri farklı karakteristik özellikler gösterir ve farklı sorunlar yaşar.¹⁶

Gelişme ya da yaşam evreleri ve buna bağlı olarak ortaklık yapıları açısından aile şirketlerini dört ana başlık altında toplanabilir:¹⁷

- Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil (tek patronlu) aile şirketleri,
- Büyüyen ve gelişen aile şirketleri (kardeş ortaklığı),
- Kompleks aile şirketleri (kuzenlerin yönettiği ikinci ve üçüncü nesil aile şirketleri),
- Sürekli olmayı başaran aile şirketleri.

Aile şirketlerinin ilk evreleri başarıyla geçip yaşamını sürdürmesinde, aile şirketinin mülkiyet ve organizasyon yapısı, karar alma biçimi, iletişim ve işletmedeki hakim değerler süreci etkileyen unsurlardır.¹⁸ Bu unsurlar açısından gelişim evreleri

¹⁶Erdoğan, s.58

¹⁷Nihat Alayoğlu, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları, İstanbul, 2003, s.31

¹⁸Erdoğan, s.59

ve kurumsallaşma düzeylerine göre aile şirketlerinin karakteristik özellikleri Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 1.2. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri

	Birinci Nesil Aile Şirketleri	Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri	Kompleks Aile Şirketleri	Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri
Mülkiyet	İşletme sahibinde	Kardeşlerde	Aile ve profesyonellerde	Aile ve çok sayıda profesyonelde
Örgüt Yapısı	Basit merkezî	Basit yarı merkezî	Karmaşık	karmaşık
Karar Alma Yetkisi	İşletme sahibinde	Kardeşlerde	Profesyonel yönetici ve aile bireylerinde	Profesyonel yönetici, aile bireyleri ve danışmanlardan oluşan komitede
Karar Alma Şekli	merkeziyetçi	merkeziyetçi	merkezkaç	merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey ve yatay	Dikey, yatay ve çapraz	Çok boyutlu
Değerler	Aile ve girişimci	girişimci	iş	İç ve dış piyasa

Kaynak: Özgür Ateş, *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayını, N. 56, Ankara, 2005, s.56

Görüldüğü üzere aile şirketlerinin evriminde, eğer yaşamlarını kuşaklar boyu sürdürebildikleri takdirde, dört evre izlenebilmektedir: Küçük şirketler, olgun şirketler ve büyük (göreceli olarak kendi ülkesinde ya da küresel ölçülerde) şirketler. Küçük şirketlerde girişimci bir ruh egemendir. İşletme fonksiyonlarında ürün ve hizmet geliştirmek, uygun bir pazar yerini (niche) belirlemek ve tanımlamak ön plana çıkmaktadır. Şirket olgunlaşınca ki bu genellikle ikinci kuşakta başlamakta, olgunlaşan şirketin artık girişimci yönetim sisteminden sıyrılıp kurumsallaşmaya başlaması yani profesyonelleşmesi gerekmektedir. Bu aşamada önceki fonksiyonlara ek olarak, yönetim sistemleri geliştirmeye, yani planlama, organizasyon, yönetim geliştirme ve kontrol fonksiyonlarına daha fazla önem verilmektedir. Bu aşamada yönetişimin başlaması aşamasıdır. Hatta şirketin var olma veya yok olması arasındaki kritik noktadır.¹⁹

Büyük şirketlerde önemli olan konu artık şirket kültürünün yönetilmesidir. Başka bir deyişle diğer fonksiyonlar sürerken şirketin değerlerinin, inançlarının,

¹⁹ Pazarcık, s.39

normlarının belirlenmesi ve yönetimidir. Bu aşamada şirket artık girişimci yönetimden profesyonel yönetime geçmiş, kurumsallaşmış, yönetim sistemini kurmuş demektir.²⁰

Burada göz önünde bulundurulması gereken nokta, her aile şirketinin bu evreleri aynı sırada ve tümünü birden tamamlamak durumunda olmadığıdır. Özellikle hisse devri kararları bazı evrelerin aşılmasına ve belirli bir evrede kalmasına yol açabilir. Sözgelimi, işin sahibi ve şirket yöneticisi olan ebeveyn, şirket hisselerinin büyük bir çoğunluğunu çocuklarına devredebilir; ancak aynı zamanda şirket yönetimini de sürdürebilir. Bu aile şirketi modeli, baba veya annenin ölümlerine kadar devam edebilir.²¹

1.3.1. Birinci Nesil Aile Şirketleri

Aile işletmelerinin ilk evresi olmakta ve kurucu ya da patron, örgüt kültürünü şekillendirmeye çalışmaktadır. Sermaye bulma, yaşayabilecek bir ürün geliştirme ve pazardan pay alabilme, bu evrenin en önemli işidir. Yeni bir kadronun oluşturulması gerekmektedir. Planlama ve koordinasyon zayıf olmakla birlikte girişimcinin pek çok fikri vardır. Bu aşamada kurucu, devretme ve süreklilik gibi konulardan çok ayakta kalabilme hedefini taşımaktadır.²²

Bu evrede, girişimcinin belirlediği ve onun özelliklerini taşıyan, firma kültürü, strateji ve yönetim esasları belirgindir. İşletmeye yönelik stratejik kararların, girişimci tarafından alındığı merkeziyetçi bir yönetim anlayışı söz konusu olmaktadır. İşletme hisselerinin çoğunluğunun tek kişi ya da eşlerin elindedir. Başka hissedarların olsa bile, genelde düşük oranda hisseye sahiptirler ve dolayısıyla bu kişilerin mülkiyet otoriteleri zayıftır.²³ Bu dönemde kurucunun yüksek başarı güdüsü, çok çalışma ve çabalama ile birleştiğinden şirket kısa zamanda gelişir ve bu durumun doğal olarak başarıyı da getirdiği ifade edilmektedir. Kurucunun kaydettiği

²⁰ Pazarcık, s.39

²¹ Alayoğlu, s.33

²² Alayoğlu, s.34

²³ Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.94

başarı ve ilerlemeler, ailenin diğer üyelerini de etkileyerek onları şirkette görev alma yönünde teşvik etmektedir.²⁴

Bu dönemde, aile şirketlerinde kurucu, aynı zamanda şirketin de yöneticisi olmakta ve şirketin sermayesi doğrudan kurucunun tasarrufu ve başarılarına bağlı olmaktadır. Kurucu, tüm enerjisini şirketteki işlere vermekte ve üretim, satın alma, satış, personel alımı, müşteri bulma, yeni göreve başlayan iş görenler gibi temel etkinliklerle özel olarak kendisi ilgilenmektedir. Kurucuların çoğunun işlerini özellikle kendileri yürütmeleri, müşterilerin artmasına katkıda bulunmakta, bu sayede müşterilerin işletmeye olan bağlılıkları artarak finansman nakit akışı hız kazanmaktadır. Bununla birlikte, müşteri-girişimci ilişkisinin zaman içerisinde kişisellikten çıkartılarak şirkete kaydırılması, firmanın kurumsallaşması yönünden oldukça önemlidir.²⁵

Bu tip aile şirketlerinde, işletme belli bir büyüklüğe ulaştığında kurucunun, işleri ve çalışanları tek başına yönetemez duruma geldiğinde yeni bir yönetici istihdam etmesi ve mevcut işlerin bir kısmını gelen yöneticiye devretmesi de sıklıkla uygulanan bir durumdur.²⁶ Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile şirketleri kuruluş aşamasında diğer şirketlerle aynı sorunlara sahip olmakla birlikte, kurucu ve aile değerlerinden etkilendiği için farklı sorunları da vardır. Birinci nesil aile şirketlerinde karşılaşılan önemli sorunlar aşağıdaki şekilde ele alınmaktadır:²⁷

- Girişimcinin tutumları ve değer yargıları işletmenin yapısına da yansımakta ve girişimci şirkette takım çalışmasını teşvik etmekten çok, çalışanlarla birebir ilişki kurmayı ve iletişimin odak noktasında olmayı tercih etmektedir.

- Girişimci ile sürekli olarak iletişimde bulunulabilen bu şirketlerde yazılı prosedürler çok önemli değildir ve sorunların ortaya çıkmasını önlemek yerine

²⁴ Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, 21-22

²⁵ Özgür Ateş, *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayını, N. 56, Ankara, 2005, s.7

²⁶ Emre Atilla ve Fatma Küskü, "Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği" *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2006, s.49

²⁷ Alayoğlu, s.33-34

sorunlar ortaya çıktıktan sonra geçici önlemlerle çözülmeye çalışılmakta ve belirsizlikler söz konusu olmaktadır.

- Girişimci ailesine yeterince zaman ayıramamakta ve iş ve özel yaşamını birlikte yürütmektedir Dolayısıyla aile şirketinin bu aşamasında iş-aile dengesi kurulamamaktadır denilebilir.

- Bu aşamada tanıtım masraflarının, riskin ve likidite gereksiniminin yüksek olmasına karşın nakit akışı zayıftır.

- Çeşitli ailevi sorunlara karşı şirket aşırı hassastır.

- Bu aşamada aile şirketleri genelde patronal şirket özelliği taşımasından dolayı şirketin geleceği tek kişinin vizyonu, enerjisi, esnekliği, yeterliliği ve şansına bağlı kalmaktadır.

- Bu aşamada gelecek nesil için mülkiyet ve yönetim yapısına ilişkin bir planlama yapılmamaktadır.

Yukarıdaki unsurlardan da görüldüğü gibi, aile şirketinin ilk yaşam evresinde, girişimcilerin sahip olduğu kültür, inanç ve tutumların, kurum kültürüne büyük oranda etkilediği birincil nesil aile şirketleri bulunmaktadır. Bu evrede, şirketin tamamıyla kurucuya bağlı bir özellik gösterdiği, tüm temel ve stratejik ve fonksiyonların kararların bizzat girişimci tarafından alındığı merkeziyetçe bir yönetim anlayışının mevcut olduğu ifade edilmektedir.²⁸

Bir başka ifade girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile şirketlerinde mülkiyet ve yetki kurucudadır; ve kurucunun, iletişimin odak noktasında olmak istektedir. Kararların alınmasında ve uygulanmasında çoğunlukla eşin fonksiyonu yoktur. Planlama ve koordinasyon zayıftır, ancak kurucunun pek çok fikri vardır. Bu evrede devretme ve süreklilik gibi konular düşünülmez, çünkü

²⁸ Alayoğlu, s.34

kurucunun tek hedefi ayakta kalabilmektir. Ayrıca aile şirketinin bu aşamasında iş-aile dengesi kurulamamaktadır.²⁹

1.3.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri

Aile işletmelerinin bir diğer kuruluş şekli de, büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kardeşlerin ortaklığı şeklindedir. Mülkiyetin evriminde bir sonraki aşamadır.³⁰ Yani gelişim sürecinin ikinci evresini, büyüyen, gelişen ve mülkiyeti kardeşler arasında paylaşılan kardeş ortaklıklar oluşturur. Aile şirketlerinin bu aşamasında iki ya da daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahiptir. Büyüyen ve gelişen aile şirketi evresine bakıldığında çocukların genellikle eğitim döneminde olduklarını ve işletmenin, kuruluş aşamasındaki sorunlarının bir kısmını çözümlenerek büyüme dönemine girmesi nedeni ile diğer aile bireylerinin de, işletmede çalışmak arzusunu taşıdıkları görülmektedir.³¹

Bu evrede şirket, ne formalizasyon sürecine geçmiştir ne de herkes tarafından aynı şekilde bilinen ve uygulanan sistemlere sahiptir. Dolayısıyla büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde genişleme/büyüme süreci henüz tamamlanmadığı için şirket bünyesinde bir sistemleşmeden bahsedilememektedir. Bu noktada, yazılı standart ve prosedürlerin eksikliği söz konusudur. Şirketin kuruluş aşamasındaki sorunların bir kısmı çözümlenerek büyüme sürecine girildiğinden bu dönemde bulunan işletme, üretim yapıyorsa yeni üretim yerleri, pazarlama yapıyorsa yeni pazarlar ya da ticaret yapıyorsa yeni ürün ve hizmetleri pazarlama yoluna gider. Zamanla şirketin satışları ve ürün çeşitliliği artar.³²

Bu aşamadaki aile şirketleri, piyasada ulaştıkları yeri, şirketin o anki durumunu ve hedeflerinin ne ölçüde gerçekleşmiş olduğunu sorgulamaya başlarlar. Yoğun rekabet içeren ve sürekli değişen çevre içerisinde, stratejik kararların

²⁹ Azmi Yalçın ve Rıdvan Günel , “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma” 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2006, s.73

³⁰ Kırım, s.22

³¹ Ateş, s.28

³² Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, s.22

alınmasının önemi anlaşılmaya başlanarak işi genişletme zorunluluğu ortaya çıkar. Birinci dönemdeki merkeziyetçi yönetim anlayışı yavaş yavaş bırakılarak girişimci sahip olduğu mülkiyeti, gücü ve yetkiyi diğer kişilere paylaşma yoluna gider.³³

Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinin de ekip çalışması ve iş birliği gibi unsurlar gündemde yerini alır. Çocukların büyümesi ile birlikte işletme, aile birliğinin merkezine yerleşir ve eğitimini tamamlamış çocukların işletmede görev almaları ebeveynler tarafından beklenmeye başlanır. Bu evrede, önceden ihmal edilen eğitim ve gelişme etkinliklerinin üzerinde ciddiyle durulur. Şirketin geleceğine yönelik planlaması, servetin dağıtımı gibi konular da gündeme gelir. Yine bu evrede, aile değerleri iş değerlerinin önünde yer almaktadır. Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli görülmesi, aile bütünlüğünün sağlanmasında ve korunmasında şirketin aracılık görevini üstlenmesi gibi durumlar nedeniyle, bu evredeki aile şirketlerinde yaşanması muhtemel sorunların şunlar olabileceği ifade edilmektedir.³⁴

- Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde aile bireyleri arasında rekabetin doğurduğu çatışma ve çekişmelere rastlanmaktadır. Yönetimin kime devredileceği sorusu da çatışma kaynaklarından biridir.³⁵

- Kardeş ortaklığında üzerinde durulması gereken bir başka sorun da, aile üyeleri arasında ortaya çıkabilecek kutuplaşma eğilimidir.³⁶

- Aile değerleri iş değerlerinin önünde yer almaktadır. Ailenden olan çalışanlara iltimas geçildiği, bu kişilere özgü pozisyonlar yaratıldığı görülür.

- Bu dönemde karşılaşılan en büyük sorunlardan bir diğeri de kâr dağıtımı ve kârın işe yatırılması konusunda kardeşlerin ihtilafa düşmesidir.

- Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde görülen en önemli sorunlardan bazıları uzman çalışanların bulunmaması, aile üyelerinin yönetim için yetersiz

³³ Yalçın ve Günel, s.72-74

³⁴ Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.104

³⁵ Alayoğlu, s.35

³⁶ Ateş, s.29

kalmaları, yazılı kuralların olmaması ve piyasa şartlarına göre işletmenin yeniden düzenlemesi³⁷ şeklinde sıralanabilir.

Görüldüğü üzere, bu evrede bulunan aile şirketlerinde bir önceki evrede karşılaşılan bazı sorunlar ortadan kaldırılmakla birlikte, aile üyeleri arasında yaşanan rekabet temelli çatışma ve huzursuzluklar, aile değerlerinin iş değerlerinde daha fazla önemsenmesi, organizasyonda profesyonel istihdam yetersizliği gibi ciddi zaafılar bulunmaktadır.

Alayoğlu'na göre (2003) bu aşamada, söz konusu sorunların şirkete zarar vermesini önlemek amacıyla, pazar şartlarına ve şirket amaçlarına uygun sistemler kurulmalı ve aile üyelerinin yetersiz kaldığı durumlarda profesyonel istihdamına gidilmelidir.³⁸

Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kardeş ortaklığı evresi, büyümeyle birlikte ailenin işletmede yetersiz kalmasının önemli ölçüde hissedildiği ve profesyonel yönetime geçişte ciddi olarak ilk adımların atıldığı ya da atılması gerektiği bir dönemdir. Bu bakımdan da şirketin geleceğini belirleyecek ve devamlılığını sağlayacak en önemli aşamadır.³⁹

1.3.3. Kompleks Aile Şirketleri

Bu tür aile şirketleri, kuzenlerin yönettiği ikinci ve üçüncü nesil aile şirketleri olmaktadır. Bu aşamada kompleks aile şirketlerinde, hissedar durumunda olan pek çok kuzen bulunur ve aynı zamanda, şirkette çalışan ve çalışmayan hissedarlar ayrımı daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır.⁴⁰

Aile ve işletme bu aşamada iyice olgunlaşmıştır. Kurucu başlangıçta olduğu gibi tek ve egemen güç değildir. Aile şirketi olarak kalabilmek, ailenin bir sonraki neslin yönetimi devam ettirmeyi istemesi ve kurucunun gücünü bırakmak istemesi ile

³⁷ Yalçın ve Günel, s.73

³⁸ Alayoğlu, s.37

³⁹ Koçel, s.68

⁴⁰ Kırım, s.26

mümkün olmaktadır.⁴¹ Kompleks aile işletmelerinde birden fazla nesil şirkette istihdam edilmektedir. Farklı anlayıştaki birçok sayıda profesyonel yönetici de mevcuttur. Şirket holding görünümündedir, fakat bu holding görünümlü kuzen ortaklarının bir kısmı büyüme özelliklerini gösterirken, bir kısmı olgunlaşma evresi özelliklerini yansıtmaktadır.⁴²

Kompleks aile işletmelerinde genellikle merkeziyetçilikten kaçınma yönünde bir anlayış hüküm sürdüğünden, kararları profesyonel yöneticiler, danışmanlar ve aile bireylerinden oluşan bir grubun aldığı görülmektedir. Bunun yanı sıra, yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerinin hiçbir etki altında kalmaksızın yönetme niteliğine ve potansiyeline sahip bağımsız üyeler bulunmalıdır.⁴³

Bu dönemdeki aile şirketlerinde, işler gerçekleştirilirken ekip çalışması ve bireyler arası işbirliği ön plana çıkar. Denetim işlevlerine daha önem verilmeye başlanır. Kompleks aile şirketlerinin büyüme hızı düşmüş olmasına karşın büyüme sürmekte, borçlanma ihtiyacında ise bir azalma söz konusudur. Ürün ve hizmetler müşteriler/alıcılar tarafından tamamıyla benimsenmiş ve piyasada büyük bir taleple karşılanmaktadır. Güçlü bir örgütsel imaja sahip olan kompleks aile şirketleri, pazarı etkiler durumdadır.⁴⁴

Bu evrede ,iş için gerekli prosedürleri iş bölümleri, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, işbirliği yapacak bölümler gibi konuların üstesinden gelinmeye çalışılmaktadır. Bu şekilde iş bireyselleşmekten uzaklaştırılıp, işletme hedefleri daha önemli hale gelmektedir. Şirketin, faaliyetlerinde göz önünde bulunduracağı bir stratejik planı mevcuttur. Şirket çevre konularını dikkate alarak kendini sürekli yenilemektedir. İşletmenin toplumsal sorumlulukları da artmaktadır. Topluma, devlete, müşterilere ve tedarikçilere daha dikkatli davranılmaya çalışılmaktadır.⁴⁵

⁴¹ Yalçın ve Günel, s.72

⁴² Yalçın ve Günel, s.74

⁴³ Haşit ve Develioğlu, s.373

⁴⁴ Gülten Eren Gümüştekin, "Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama" *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2004, s.523

⁴⁵ Yalçın ve Günel, s.74

Kompleks aile şirketinden “iş ile aile ilişkisinin çok yönlü ve karmaşık bir hale geldiği, büyümeyle beraber standartlara, ilkelere ve prosedürlere şiddetle ihtiyaç duyulduğu şirketler” anlaşılmakta, bununla birlikte şirkette çalışan aile fertleri kendilerini şirket kârından ya da zararından sorumlu kişiler olarak görmektedirler. Bir başka ifadeyle, aile üyeleri buldukları konumların gereği olarak aldıkları kararların şirket geleceğini etkilediğinin farkındadırlar.⁴⁶

Aile ve şirketin büyümesi ve çok sayıda aile bireyinin çalışması ya da çalışmak istemesi, işletme-aile dengesinin nasıl sağlanacağı sorusunu gündeme getirir. Bu aşamada aile şirketlerinin karşılaştığı en temel sıkıntılar Alayoğlu (2003) tarafından şu şekilde ele alınmaktadır:⁴⁷

- Farklı coğrafyalarda yerleşik, farklı ilgi, bilgi, gelir ve deneyime sahip olan, farklı akrabalık ilişkileri ve düzeyleriyle birbirine bağlı olan aile bireylerinin varlığından dolayı, farklı aile kollarının şirket yönetimi ve muhalefesinde yer almaları olası çatışmalar için önemli bir potansiyel oluşturmaktadır.

- Yönetime katılamayan aile bireyleri yönetimi eleştirirken, kendilerine şirket etkinlikleriyle ilgili yeterli bilgi verilmemesinden ve aktif olarak yönetimde görev almamalarından rahatsızlık duymaktadırlar.

- Aile üyelerinin birbirlerini rakip olarak görmeleri, aile ve şirketten çok kendi çıkarlarını düşünmeleri ve şirketin belli bir büyüklüğe ulaşmasıyla varis olma durumu için çok sayıda aday olması aile içi çatışmaları tetiklemektedir.

- Yeterli bilgi, yetenek ve deneyime sahip olmayan aile üyelerinin şirkette istihdam edilmeyi istemeleri sorun oluşturmaktadır.

- Varislerin çevrelerinde çıkar grupları da oluşmaktadır. Şirkette çalışan aile bireylerinin şirket içerisinde muhalefet ve iktidar grupları oluşturmaları ve kendi çıkarlarını önemsemeleri, yönetimin faaliyet ve verimliliğini azaltmakta,

⁴⁶ Alayoğlu, s.38

⁴⁷ Alayoğlu, s.38-39

uygulamaları engellemekte, bu durumdan çalışanların moral ve motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir.

- Aile dışından ortakların da şirkette yer alması durumunda, söz konusu kişilerin kararlarda aktif rol oynamak istemeleri, pozisyonlarının gerektirdiği yetki ve sorumluluğu kullanmaya çalışmaları ve uygulamalarla ilgili düşüncelerini belirtmeleri çeşitli sorunlara yol açabilmektedir.

- İlk kurulan şirketin kârlılığını kaybederek tüm grubun kârlılığını düşürmesi ciddi sorunlar yaratabilmektedir, başka bir ifadeyle, aile şirketlerinde genellikle ilk kurulan şirkete karşı duygusal yaklaşılmakta ve şirketle ilgili kararlar duygusal olmaktadır.

- Aile dışından ortakların da şirkete katıldığı durumlarda ise, holding veya gruba bağlı her bir şirketin başına geçecek kişinin tespiti de bir başka sıkıntı sebebidir.

- Aile dışından ortakların şirkete yönelik kararlarda aktif rol oynamak istemeleri, konumlarının gerektirdiği yetki ve sorumlulukları kullanmaya çalışmaları ve uygulamalarla ilgili düşüncelerini ifade etmeleri de sorun oluşturmaktadır.

Hissedarlar, alışık oldukları yaşam düzeyini sürdürebilmek için daha fazla kâr payı ister ancak, şirketin de büyüebilmesi için sermayeye ihtiyacı vardır ve bu çelişki kuzenler konsorsiyumunda çoğunlukla karşılaşılan çıkması olası sorunların nedenleri arasında sayılabilir.⁴⁸

Görüldüğü gibi, kompleks aile şirketlerinde, aile şirketlerinin kurumsallaşması (ilişkilerin belirli kural ve ilkelere bağlanması) gerçekleşmemiş ise, aile bireyleri arasında mülkiyet, gelir, kariyer olanakları açısından çatışma ve gruplaşmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu noktada, bir liderin görevlendirilerek şirketin strateji, hedef ve politikaları doğrultusunda iş ve aile

⁴⁸ Ateş, s.32

arasında bir denge kurulmasının sağlanması çatışma ve gruplaşmaların şirkete getireceği zararı minimize etmek bakımından son derece önemlidir.⁴⁹

Geleneksel, sistemi olmayan, profesyonelleşmeye ve ilkelere yeterince önem vermeyen, aile ve işletme yönetimini birbirinden ayırmayan yönetim tarzı ve anlayışının kaçınılmaz ve arzu edilmeyen sonucu olarak bu durumlar ortaya çıkmaktadır. Belirtilen olumsuzlukların yaşanmaması ve şirketlerin kuşaktan kuşağa gelişerek devam edebilmesi için bazı önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu önlemleri alanlar sürekli olmayı başarabileceklerdir.⁵⁰

1.3.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri

Gelişme evresinin son aşamasında, sürekli olmayı başaran aile şirketleri yer alır. Bu evre diğerlerinden farklı olarak kurumsallaşma unsurlarının yoğun şekilde şirket bünyesinde barındığı, bir başka ifadeyle, iş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli hale geldiği bir evredir.⁵¹

Aile işletmesi ilk üç evreyi atlatabilmiş ise, bu evreye ulaşmıştır. Bu evrede işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için ek sermayeye gereksinimi vardır, bu nedenle aile halka açılma kararı ile karşı karşıyadır. Aile içinde yeterli yönetici yoksa, profesyonel yönetime geçme de bir başka önemli karardır. Aile işletmelerinin çok küçük bir kısmı bu evreye ulaşabilmektedirler.⁵²

Son evrede bulunan aile şirketleri, kurumsallaşmayı ve dolayısıyla sürekli olmayı başarmış aile şirketleridir. Bu şirketlerin vizyon, misyon, stratejik planları (şirketin bugünkü durumuyla gelecekte olmak istediği nokta, analiz edilerek stratejik planlar oluşturulur), uzun vadeli mali hedef ve politikaları, iş kolları belirlenmiş olup

⁴⁹ Yalçın ve Günel, s.74

⁵⁰ Mehmet Tikici, ve Osman Uluyol, (2006) "Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Aşılmasında Lider Yönetici Önerisi" 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre Kitabı, İstanbul, 2006, s.462-463

⁵¹ Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.115

⁵² Yalçın ve Günel, s.74

performans değerleme, eğitim ve geliştirme, seçme ve yerleştirme, kariyer yönetimi, cretlendirme, terfi gibi işlevler sisteme bağlanmıştır.⁵³

İş ve işgücü analizleri nemsendir ve işin yürütülmesi aile içi ilişkilerine (kan bağı, evlilik bağı, güvenilirlik gibi) değil; bilgi, yetenek ve beceri gibi esaslara dayandırılmaktadır. Sürekli olmayı başarmış aile şirketlerinin bir diğer karakteristik özelliği, faaliyetleri arasında krlılığın yanı sıra i ve dış müşterileri memnuniyetini ve sosyal kârlılığı da odaklanmaktadır.⁵⁴

Dolayısıyla sürekliliği sağlayan aile şirketlerinin başarısında belirleyici olan temel karakteristikler arasında aile üyelerinin birlik, beraberlik ve dayanışması, ilkelerin geçerli olduğu bir sistem anlayışına dayanan organizasyon yapısı, aile ve dolayısıyla işletmede geçerli olan değerlere bağlılık, girişimcilerin işin içinden yetişmeleri nedeniyle işi iyi bilmeleri, profesyonel bir yönetim ekibi ve yönetimde istikrar, istihdam edilen elemanların yetkinliği gibi faktörler sayılabilir.⁵⁵

Bütün bunlara rağmen, bu evredeki aile şirketleri de kendilerine has bir takım problemler yaşayabilmektedir. Bu yapıdaki aile şirketlerinin karşılaşabileceği en temel sorunların şunlar olabileceği ifade edilmektedir.⁵⁶

- Yüksek oranda kurumsallaşma unsurlarını içlerinde taşımalarından dolayı bu evrede aile şirketlerinin karşılarındaki en önemli sorun katılıktır. Bunun sonucu olarak da, dış çevredeki yenilikler doğrultusunda ilke ve standartların değiştirilmemesi ya da kurallara mutlak bağlılık, aile şirketlerinin bu aşamada yaşayabilecekleri olası sorunların başında gelmektedir.

- İş değerlerine aile değerlerinden daha önem verildiği bu aşamadaki aile şirketlerinde, kariyer planlama, terfi, ücret belirleme, personel seçme ve

⁵³ Rıdvan Günel, “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların zmne İlişkin Bir Araştırma” *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi SBE İşletme Anabilim dalı, Adana, 2005, s.20

⁵⁴ İşeri, Müge ve ağlar, Nazan (2004) “1998-2002 Döneminde İMKB Tekstil Sektöründeki Aile şirketlerinde Performans Belirleyiciler, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, 2004, s.141

⁵⁵ Tikici ve Uluyol, s.462-463

⁵⁶ Alayoğlu, s.40

değerlendirmede, güvenilirlik ve aile içi ilişkilerden çok, bilgi ve deneyimin ön plana alınması durumunda özellikle aile fertleriyle sorunlar yaşanabilir.

- Aile bireylerinin profesyonellerin emri altında çalışmalarının söz konusu olabilmesi, terfi durumlarında profesyoneller ile aile bireylerinin eşit koşullarda değerlendirilmesi, bireylerin profesyonelleri engellemeye çalışmasına ya da bu durumdan dolayı moral ve motivasyon düşüklüğü nedeniyle potansiyellerini kullanamamalarına neden olabilmektedir.

Yukarıdaki unsurlardan da görüldüğü gibi, aile şirketleri gelişim evresinin son aşaması, bünyelerinde yoğun olarak kurumsallaşma unsurlarını taşıyan, iş değerlerinin aile değerlerine göre daha önemli olduğu işletmeleridir.⁵⁷

Aile şirketlerinin başarıları önceki nesiller ile yeni nesiller arasında zaman uyumlu olarak bağların iyi kurulması ve sadece teoride değil pratikte de yoğun ilgi ve çaba göstermeleri gerekmektedir. Gereksinimlerinin sağlanmasını amaç edinen şirketler, varlıklarını sürdürebilmeleri için sürekli değişime uğramak durumundadırlar.⁵⁸

Aile şirketlerinin geçirdiği bütün aşamalarda, sözü edilen sorunların önüne geçilebilmesi, çözümü ve şirketin sonraki yıllarında olası sorunlara yol açılmaması için, şirketin kurumsal bir yapıya kavuşturulmasının yanı sıra aile üyeleri arasında çok iyi bir iletişim mekanizması kurulması çok önemlidir.⁵⁹ Dolayısıyla aile şirketlerinin gelecekte de var olmalarını sağlamak için, profesyonel bir şekilde yönetilmeleri çok büyük bir önem taşımaktadır.

⁵⁷Rıdvan Günel, s.22

⁵⁸ Mukaddes Çelik vd., “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreçleri ve Çanakkale İlinde Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Değerlendirilmesi” 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2006, s.481

⁵⁹ Alayoğlu, s.41

1.4. Aile Şirketinin Yapısı ve Aile Şirketindeki Roller

Aile sistem teorisine göre, her ailenin kalıplaşmış bir etkileşim düzeni, ilişki kurma biçimi ve rolleri bulunmaktadır. Sözlü kuralları ve sözsüz kuralları ile aile, belli bir hedefe yönelik olarak çalışmaktadır. Açık ya da kapalı biçimde aile ile ya da aile dışından kişilerle ilişki içine girerler. Aile hem işletmede, hem de ailede aynı tarzı benimserse sorun yaşanmaktadır. Bir ortamda doğru olan davranış, diğer ortamda uygunsuz olabilmektedir.⁶⁰ Burada en önemli sorunlardan birisi de, birbirleriyle iç içe geçmiş olan bu iki sistemde kimin hangi sistemde olduğunu ayırt etmektir. Zira iki sistemin rolleri birbirinden farklıyken, bir sistemde geçerli olan kural, diğerinde uygun olmayabilir. Bu durumda her iki sistemin farklı değerleri olduğunu anlatmak önemli olacaktır.⁶¹

Bu ayırımı yapmanın bir yolu, kavramsal olarak ailenin bireylerine iki sistemin farklı olduğunu anlatmaktır. Aile ve işletmenin farklı iki sistem olduğunu ve aile üyelerinin işe katılım konusunda birbirlerinden farklı olabileceğini aile üyelerine benimsetmek gerekmektedir.⁶²

Tablo 1.3. Aile ve İş Sistemi

AİLE SİSTEMİ	İŞLETME SİSTEMİ
Çocuk yetiştirme Gözetilen insanların varlığı Koşulsuz kabullenme Geniş otorite Duygusal bağlar Sonsuza dek sürecek kan bağı Biçimsel olmayan ilişkiler Geniş zaman çerçevesi	Kâr elde etme Üreten insanların varlığı Performans beklentisi Rollere bağlı otorite Gerçekçi bağlar Geçici ilişkiler Biçimsel ilişkiler Sınırlı zaman çerçevesi

Kaynak, İlhami Fındıkçı, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Alfa Yayınevi, İstanbul, 2005, s.25

⁶⁰ Musa Şanal, "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma" *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi SBE, Adana, 2011, s.14

⁶¹ Bill Taylor, "Characteristics of the Family Business" *Enterprising Rural Families*, University of Wyoming, 2006 http://erurfamilies.uwagec.org/Newsreleases/2006_04_NEWSLETTER.pdf
30.10.2013

⁶² Ateş, s.21

Görüldüğü gibi aile ve işletme sistemleri gereksinim duyduğu unsurlar açısından birbirine benzemektedir. Ancak, ailenin hedefleri ile işletmenin hedefleri temelde birbirinden farklıdır. İşletmenin hedefi kâr etmektir, ailenin hedefi ise duygusal bağların devamı ve sorumlulukların yerinde getirilmesidir. Bu amaçlar zaman zaman paralellik gösterse bile, işletme ve ailenin doğal yapılarından dolayı genellikle farklıdırlar.

Aile şirketleri sisteminde; eski nesil, yeni nesil, kardeşler, akrabalar ve aileden olmayan kişilerin her biri bütünü oluşturan parçalardır. Aile şirketinde sınırlar, aile konularıyla işletme konuları birbirinden ayrı tutulamadığı için genellikle karışır. Örneğin; kurucunun sağlığının bozulması, aile üyelerinden birinin boşanması, aile üyeleri arasındaki ilişkileri olduğu kadar, işletmenin yönetimini ve iş yükünün dağılımını da etkileyecektir. İş sorumlulukları konularında anlaşmazlıklar, işletmenin kaynaklarının nasıl harcanacağı, pazarlama stratejileri, öncelikli işletme konuları olsa da, aynı zamanda aile üyeleri arasındaki ilişkileri etkileyecektir.⁶³

Aile şirketlerini bu kadar farklı kılan unsurlar, üyelerinin kendilerini işletmeyle entegre etmeleri, farklı aile dinamikleri, üyeler arasındaki duygusal yoğunluk ve aile ve işletme arasında denge kurma çabaları etrafında dönen çatışmaların varlığıdır. Aile şirketlerindeki bu roller sisteminin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için, sistemin ortak amaçlar etrafında bütünleştirilmesi, birbirlerini desteklemesi ve aralarındaki ilişkinin sürekli olması gerekmektedir. Bu ise gerek ailenin işin içindeki yeri ve konumu ile ilgili gerekse de işin işleyişi ile ilgili belirli kuralların varlığını gerekli kılmaktadır.⁶⁴

Aile şirketlerindeki rollerin ve beklentilerin iç içe geçmiş olduğu görülmektedir. Genel olarak aile şirketlerinde üç temel rol biçimi olduğu söylenebilmektedir; aile (yasal eş, çocuk, kuzen, amca, kardeş), girişimci (sermayedar), işletme mensubu (profesyonel yönetici, iş gören, danışman). Burada aile üyeleri, şirketi aile kimliğinin ve mirasının önemli bir parçası ve isteklerini karşılayabilmelerine olanak sağlayan bir finansman aracı olarak görürken;

⁶³ Gümüştekin, s.524

⁶⁴ Ateş, s.32

profesyonel yöneticiler, işletmeyi gelişme ve ekonomik başarı için bir araç olarak algılayıp, kariyerleri için gerekli olduğunu düşünürler. Girişimci ise, işletmeyi adaletli geri dönüşümü sağlayan bir yarım aracı olarak görme eğilimindedir. Dolayısıyla bu üç rolün beklentileri farklılıklar nedeniyle, ortak amaç üzerinde bütünlük sağlanamaz.⁶⁵

Aile şirketlerinin sağlıklı çalışan roller sistemine sahip olabilmeleri için söz konusu roller arasında sürekli bir iletişim sistemi kurmaları, aile ve işletmeye uygun birer vizyon oluşturmaları, aileden olmayan çalışanları dikkate almaları, aileden olsun olmasın tüm çalışanlar için eğitimi önemsemeleri vb. gereklidir. Roller sisteminin bütünleştirilmesinde dört kritik unsurdan söz edilebilir.⁶⁶

Yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi,
İşletme sahipliğinin yönetilmesi,
Gelecekteki yönetimin tanımlanması ve
Vizyon belirlenmesi ve geliştirilmesi

Bu dört unsurun başarıyla hayata geçirilmesi için öncelikle işletmenin ve girişimcinin mevcut durumlarının iyi analiz edilmesi gerekecektir. Bunun için işletmenin mevcut haliyle istenilen hedefleri gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceği, profesyonel bir yönetim anlayışına sahip şirketlerin sahip oldukları üstünlüklerin neler olduğu, küresel dünyada ne ölçüde rekabet edilebileceği; aile şirketi olmanın gelişmeye engel oluşturup oluşturmadığı, ne gibi engellemelerle karşılaşıldığı gibi sorulara cevap aranmalıdır.

1.4.1. Aile Şirketindeki Rol Çatışmaları

Aile işletmelerinin karşı karşıya geldiği en önemli sorunlardan biri de aile üyelerinin kişisel yaşamları ile işyerindeki kariyerleri arasında var olan gerginliktir. Bu gerginlik iş ve aile gibi birbiri ile bağdaşmayan iki rolün baskıları sonucu oluşan

⁶⁵ Alayoğlu, s.21

⁶⁶Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.134

bir rol çatışması davranışı olarak düşünülebilmektedir. Rol çatışması, bir bireye birbiri ile çatışan beklentilere sahip eş zamanlı roller tahsis edildiğinde ortaya çıkmaktadır. Temelde bir role bağlanmak, diğer bir role olan bağlılık nedeniyle daha da zorlaşmaktadır. Aile içinde anne olma, baba olma, evlat olma gibi konumlar değerlendirildiğinde anneden, babadan, evlattan beklenen tüm kalıplaşmış davranışlar rol kapsamının içine girer. Aile içinde ortaya çıkan rol karmaşası işyerine, işyerinde ortaya çıkan rol karmaşası aileye yansıdığına, aile bireyleri arasında rol çatışması yaşanabilir.⁶⁷

İş yaşamı ve dışındaki yaşam alanları arasındaki ilişki toplumbilim literatüründe geleneksel olarak “rol” kavramı ile kurulmaktadır. Aile, işyeri, okul gibi toplumsal örgütler içinde yaşayan bireyden beklenen bütün kalıplaşmış görevler rol olarak tanımlanır. Aile içinde anne olma, baba olma, evlat olma gibi statüler açısından değerlendirildiğinde anneden, babadan, evlattan beklenen bütün kalıplaşmış davranışlar rol kapsamının içinde anlamlandırılabilir. Bir insanın baba, koca, evlat, meslek örgüt üyesi gibi çok sayıda konumu olabilir. Bütün bu konumlara bağlı roller nedeniyle aile işletmelerinde bazı kaynaklarda “rol karmaşası” olarak da adlandırılan ve iş ve aile gibi birbirine uymayan iki rolden söz edildiğinde rol çatışması olgusu ortaya çıkmaktadır.⁶⁸

Aile içinde ortaya çıkan rol karmaşası işyerine, işyerinde ortaya çıkan rol karmaşası aileye yansıdığına, aile bireyleri arasında rol çatışması yaşanabilir. Aile bireyleri, eşler, çocuklar, gençler, bir yandan kişiliklerini korumak ve rollerinin gereğini yerine getirmek için çaba harcarken, öte yandan çatışmadan kaçmak için yol ararlar. Aile şirketlerinde çalışan aile üyesi; akraba, iş sahibi, yönetici gibi farklı roller üstlenmektedir. Akraba olarak ailenin birlik ve beraberliğinden, işin sahibi olarak işletmenin kârlılığından, yönetici olarak da işletmenin etkililiğinden

⁶⁷Nigel Finch, “The Role of Non-Family Managers in Promoting Business Continuity in Family-Owned Enterprises: Practical Conflict Resolution Techniques for Independent Managers and Non-Executive Directors” TheUniversity of Sydney Business School, 2005

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=902790 01.11.2013

⁶⁸Günel, s.33

sorumludur. Farklı sistemlerdeki farklı rolleri birbirinin içine girer ve rol karmaşası yaşanır.⁶⁹

Ailenin çıkarları ile firma çıkarları arasındaki ilişki genellikle psikolojiktir, ailenin şirkete karşı kendi sorumluluk duygusundan kaynaklanır. Bir aile şirketinde, aile bireyleri çoğu zaman kendi kişisel hedeflerinin ve hırslarının peşine düşmek için yönetimde yer alır. Bu çıkarlar veya hırslar şirketin çıkarlarına ters düşse bile, aile bireyleri, yönetimde yer almalarından veya mal sahibi olmalarından kaynaklanan güce sahiptir. Bu durum doğal olarak şirkete zarar verir. Burada önemli olan husus aile çıkarlarının şirketin çıkarlarından ayrı tutabilmek ve şirket çıkarlarını ön planda tutarak şirketin sağlıklı bir biçimde gelişimini destekleyebilmektir.

1.5. Aile Şirketlerinin Üstün Yönleri

Şirketi kuran ve yöneten kişilerin bir ailenin üyesi olmaları ve kan bağıyla birbirlerine bağlı olmalarının beraberinde getirdiği bir takım avantajlar vardır. Bu avantajlar, ailenin özverisi, aile kültürü, çalışanların sadakati, yönetimde istikrar ve süreklilik, uzmanlık ve deneyim, sosyal sermaye olarak değerlendirilebilir.

1.5.1. Ailenin Özverisi

Aile şirketinde, olumsuz koşulların ortaya çıktığı, şirketin varlığını tehdit eden durumların baş gösterdiği zamanlarda, ailenin ismini ve onurunu koruma düşüncesi ile aile üyeleri olağanüstü bir özveri ile şirketin ihtiyaçları için çalışırlar. Özellikle hisseleri çok az kişinin elinde bulunduğu aile şirketlerinde, herhangi bir finansal sıkıntı yaşandığında kaynakların acil olarak birleştirilmesi durumunun son derece yaygın olduğu görülmektedir.⁷⁰

⁶⁹ Karpuzoğlu, s.114

⁷⁰Elmacıoğlu, s.34

Aile işletmelerinde, işletme ekonomik yönden zor bir döneme girdiğinde ortaklar gelirlerini daha kolay feda ederler. Bunun nedeni, şirketin aile ile bütünleşmiş olmasıdır. Bu nedenle şirketin iflasını önlemek için aile bireyleri her türlü yardımı yapmaktan kaçınmazlar. Finansal açıdan, aile şirketleri herhangi bir sıkıntıya girdiğinde ya da yeni bir yatırım kararı alındığında, şirket-aile entegrasyonu sağlandığı için, ortaklar her türlü fedakarlığa hazırdırlar, yaşanacak finansal bir sorunu kendi bünyelerinde çözmek isterler.⁷¹

1.5.2. Aile Kültürü

Kurumsallaşan firmalar büyüdükçe bürokratik engeller artmakta ve karar verme süreci zayıflamaktadır. Aile şirketlerinde, bürokrasi daha az olduğu için değişen çevre koşullarına uyum sağlamak daha kolay olur. Yeni iş olanakları, yeni ürünler ve yeni fırsatlar daha etkili değerlendirilebilir. Bu da aile şirketlerine hareketlilik kazandırır.⁷² Aile kültürü, şirketteki baskın değerleri ve tutumları belirlerken aile üyelerinin oluşturduğu değerler personel için ortak bir amaç yaratır, belirli bir kimlik ve bağlılık duygusunun oluşmasına yardımcı olur. Ayrıca daha az bürokrasi, karar verme sürecini hızlandırmakta ve daha etkili kılmakta, üst yönetime ulaşmak daha kolay olmaktadır. Bu özellik, aile işletmelerinde uzun dönemde büyük kazanç sağlar.⁷³

1.5.3. Çalışanların Sadakati

Aile şirketlerinde patron ile çalışanlar arasındaki ilişki, profesyonel yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiden daha sıcaktır. Bir akraba, aile şirketinde çalışmaya karar verdiğinde beklentiler, eğitim ve aile baskısının birleşmesi onu şirkete bağlamaktadır. Endüstride yer alan bir başka şirkette iş aradığı takdirde akrabalarının yanı sıra şirketin rakipleri de bu kişiye şüphe ile bakmakta ve bu da dışarıdaki iş

⁷¹ Barış, s.89

⁷² Fındıkçı, s.176

⁷³ Baykal, s.142

fırsatlarını kısıtlayan bir başka faktör olarak kendini göstermektedir. İş görenler, aile şirketlerinde daha güvenli çalışmakta, daha yaratıcı olmakta, yeni düşüncelere daha açık olup, daha fazla risk almaktadırlar. Bir akraba aile şirketinde çalışmaya karar verdiğinde beklentiler, eğitim seviyesi ve aile baskısının birleşmesi onu şirkete bağlamaktadır.⁷⁴

1.5.4. Yönetimde İstikrar ve Süreklilik

Şirketin varlığını sürdürme ve gelişme gücünü önemli derecede etkileyen, işletme stratejilerinde istikrarın, sürekliliğin sağlanması, aile şirketlerinin gerek kamu, gerekse diğer firmalar karşısında sahip oldukları önemli bir üstünlüktür. Aile şirketlerinde sermayenin büyük bir kısmına sahip olmanın getirdiği üstünlükle teknik ve yönetsel konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararlar daha kısa zamanda alınabilmektedir.⁷⁵ Aile olmanın üstünlüklerinden yararlanılarak düşünceler daha özgürce söylenebilir. Bu nedenle, şirketin ve kişilerin hedefleri gerçekçi bir şekilde belirlenebilir ve örgütsel amaçlar daha kolay bütünleşebilir. Bunun yanı sıra, girişimci ve diğer aile bireyleri çocuklarının iyi bir öğrenim görmelerini ve iyi koşullarda yetişmelerini arzu ederken, aynı zamanda çalışanlarının kalitesini de artırarak örgüt verimliliğinin yükselmesine katkıda bulunabilirler. Aile şirketleri birbirlerini tanıyan kişilerden oluştuğu için takım sinerjisinden en üst düzeyde yararlanabilir. İşin yürütülmesi sırasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında aile bireyleri birbirlerine yardımcı olabilir, eksikleri kapatabilirler ve yapılması gerekenleri hemen uygulayabilirler.⁷⁶

1.5.5. Uzmanlık ve Deneyim

Aile üyelerinin uzmanlığı aile şirketlerinde avantaj sağlayan bir unsurdur. Aile üyeleri çok küçük yaşlardan başlayarak çalışma ortamının içindedirler. İşin

⁷⁴Uzunçarşılı, s.72

⁷⁵ Alayoğlu, s.45

⁷⁶ Alayoğlu, s.46

niteliğine uygun aile üyeleri mevcut ise bu kişiler başkalarının emrinde çalışmaktansa ailenin sahip olduğu bir firmada çalışmakla daha yüksek ritimde görevlerini yaparlar. Aile bireyleri küçük yaşlardan itibaren işe yönelik bilgilere sahip olurlar. İşe ve işletmeye karşı uyum sorunu yaşamazlar. Bu deneyim ve uzmanlık aile üyelerini işe sonradan giren yöneticiler karşısında daha üstün duruma getirir. Genç aile üyeleri kısa zamanda başarıya ulaşabilmektedir.⁷⁷

1.5.6. Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye insanların birbirleri ile kurdukları tüm bağlantıları; yani insanların iletişim kurmak, amaç belirlemek, kaynakları harekete geçirmek ve eylemleri kontrol etmek için kullandıkları ya da oluşturdukları tüm ağları içerir. Tüm bu bağlantılar, karşılıklı ilişki ve güven ağını oluşturur. Diğer bir deyişle, sosyal sermaye, sağlıklı bir örgütü ve geleceği inşa etmeye yönelik yaratılan, bireyleri bir arada tutan, ahlaki değerleri, düzgüleri ve erdemleri niteler. Aile işletmelerinde de kaynakların üretilmesi ile sonuçların devşirilmesi açısından sosyal sermaye yaklaşımı büyük önem taşır. Yani, sürdürülebilir bir rekabet için işletmede aile ve akraba ilişkilerini korumak/geliştirmek, örgütsel birlik ve beraberliği sürekli ileriye götürmek, örgütsel bütünlük ve uyum içinde, ortak akıl, paylaşılabılır vizyon ve hedefler oluşturmak, değerler ve düzgüler yaratmak ve değer üretme kapasitesini uyarmak, örgütü geleceğe güvenle taşımak yaşamsal öneme sahiptir. Güven ve güven-tabanlı ilişkiler, sağlıklı sosyal sermayenin ön koşuludur.⁷⁸

1.6. Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri

Aile şirketlerinin üstünlüklerinin yanı sıra zayıf yönleri de bulunmaktadır. Bu hususlar; merkezîyetçi yönetim, aile bireyleri arasında rekabet, tutuculuk, otoriteyi

⁷⁷ Yıldız, s.23

⁷⁸ Gürçan Papatya ve Nurhan Papatya, “Aile İşletmelerinde Sosyal Sermaye Nasıl İnşa Edilir?: Koşulların Araştırılmasına Dönük Düşünceler ve Uygulamalar” 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2006, s.238-239

kaybetme korkusu, iş tanımlarının yapılmaması ve aile çıkarları ile şirket çıkarlarının farklılığı şeklinde ele alınabilir.

1.6.1. Merkeziyetçi Yönetim

Babaerkillik ya da paternalizm kavram olarak, ikili ilişkilerin niteliğini daha çok ast ve üstün görev ve sorumlulukları bağlamında ortaya koymaktadır. Aile şirketlerinde yönetici-çalışan arasında genelde görülen bu durumda, kararların çoğu patron tarafından ve astlara danışılmadan verilmektedir. Babaerkil yönetim tarzının, tüm kararlar şirket kurucu ya da kurucuları tarafından alındığı için, aile şirketleri açısından bir dezavantaj olduğu belirtilebilir. Genellikle baskıcı ve yasaklayıcı bir tutum gösteren mal sahibi, verilen emirlere uyulmasını, kararların yerine getirilmesini ve itiraz edilmemesini beklemektedir. Babaerkil yönetim sonucunda değişime direnç, gereğinden çok kuralcılık, nepotizm ,organizasyonsuzluk, isabetli kararların azlığı gibi zayıflıklar aile işletmelerinde sık rastlanan olumsuzluklardandır.⁷⁹ Aile şirketlerinde babaerkil yönetim tarzının genellikle birinci neslin yönetimde olduğu devirde daha yaygın olduğu söylenebilir. Genellikle baskıcı ve yasaklayıcı bir tutum gösteren sahip yönetici, astlarından verilen emirlere uymalarını, alınan kararları yerine getirmelerini ve itiraz etmemelerini istemektedir.⁸⁰

1.6.2. Aile Bireyleri Arasında Rekabet

Aile üyeleri arasında sıklıkla görülen rekabetten dolayı, aile işletmelerinin en güçlü yanı olan uyum bozulabilmekte, işletmenin geleceğini tehlikeye sokabilmektedir. İşletme yönetiminde görev alan aile bireyleri arasında birtakım özel nedenlerle aile içi anlaşmazlıkların işletme yönetimine de yansıma durumu karşısında işletme olumsuz etkilenebilecektir. Aile işletmesinin başındaki aile üyelerinin birbiri ile yarışması, işletmede çalışan ve çalışmayan aile üyeleri

⁷⁹ Arif Yıldız, *Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya'da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma*, Sistem Kitabevi, İstanbul, 2008, s.24

⁸⁰ Kırım, s.45

arasındaki ilişki, güç ve denetim çatışmaları, varis seçimi konusunda yoğun olarak yaşanan çıkar çatışmaları, görüş ayrılıklarının bireysel çatışmaya dönüşmesi, iş yükü ve ücrette adaletsizlik, rekabete neden olan konulardır. Aile içi sorunların işe yansıtılmaması sağlanmalı ve aile içi anlaşmazlıkların kısa zamanda çözümlenerek işletme yönetimine zarar vermesi önlenmelidir.⁸¹

1.6.3. Tutuculuk

Ailenin geleneksel ve tutucu tavrı işletmeyi de etkilemekte, birçok fırsat değerlendirilememektedir. Aile işletmesinin kuruluş yıllarında esneklik ve hızlı karar alma üstünlüğü, yıllar içinde tutucu ve mevcut durumu koruyucu olma sakıncasına dönüşebilmektedir. Yıllarca devam eden ve kuşaktan kuşağa geçebilen birtakım davranış standartlarının yerleşmesi aile işletmelerinde önemli bir dezavantaj olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, işletmelerin gelişmelerini olumsuz yönde etkilemekte, rekabet gücünü azaltmaktadır.⁸²

Günümüzde gelişmiş ülkeler başarılarını büyük ölçüde yenilikler peşinde koşan, kendini sürekli geliştiren, teknolojileri kullanan, dinamik işletmelere borçlu olmaktadır. Genellikle mal sahibi yöneticiler, profesyonel yöneticilere göre yeniliklere kapalı, çekingen ve tutucu olmaktadır. Aile işletmesinin başında bulunan tutucu mal sahibi yöneticiler, işletmelerinin hızlı ve sürekli büyümesini sağlayacak kararlar almakta cesaret edememektedirler. Bu tür aile işletmelerinde değişime, yeniliğe direnç gösterilmektedir. Uzun yıllar şirketi yöneten aile üyeleri değişimden ve risk almaktan çekinmektedirler.⁸³

⁸¹ Günel, s.32

⁸² Ateş, s.15

⁸³ Verda Demirbaş, Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi, İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul,1999

1.6.4. Otoriteyi Kaybetme Korkusu

Aile şirketlerinde otorite çoğunlukla belli bir grubun elinde toplanmıştır. Bununla birlikte, tüm karar mekanizmasının tek kişide toplandığı bir sistem, şirketin büyüyüp gelişmesiyle birlikte etkinliğini kaybeder, ancak kurucular, alıştıkları düzenden ve denetleyebilme isteğinden vazgeçemeyebilirler. Çoğu yöneticiler iş üzerinde sahip oldukları denetim gücünü bırakma, yönetim devrini planlama ve otoriteyi aday yöneticiye devretme hususunda istekli olmamaktadırlar. Şirket sahiplerinin yetki ve sorumluluk devrine inanmalarına rağmen, çoğunluğunun uygulamada bunu yapmadıkları; sadece sorumluluğu devredip yetki devrinden kaçındıkları görülmektedir.⁸⁴

Pek çok girişimci kurduğu şirketin büyüyüp gelişmesini hayal etmekte ve bunun da sadece aile üyeleriyle sağlanacağına inanmaktadır. Bunun nedeni ise; aile ve yakın çevresi dışındaki kişilere güvenmemesidir. Kurucunun, yetki devrine olumsuz bakmasının bir diğer nedeni ise kendi kurduğu, tüm zamanını ve emeğini ortaya koyarak geliştirdiği şirketteki yapılması gereken tüm işleri tek başına herkesten daha iyi yapabileceğine inanması ve profesyonel yöneticilerin işi kendisi kadar sahiplenemeyeceğini düşünmesidir.⁸⁵

Diğer taraftan, aile şirketi sermaye artırımına giderken üst yönetim, şirkette otorite ve prestijinin sınırlanabileceğini düşünerek, aile dışından yeni ortak almak yerine, gereken sermayeyi kendi çevresinden ya da kredi kuruluşlarından sağlamaya çalışabileceklerdir. Böyle bir durumda, kredi kuruluşlarından sağlanacak sermaye şirketin kendi öz sermayesine bağlı kalacağından ötürü şirketin gelişmesini engelleyici bir durum ortaya çıkabilecektir.⁸⁶

⁸⁴ Azim Öztürk, *Küreselleşen Dünyada Yöneticilik*, Nobel Kitabevi, Adana, 1998, s.34

⁸⁵ Osman Uluyol, *Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler*, Medipres, Malatya, 2004, s.75

⁸⁶ Uluyol, s.79

1.6.5. İş Tanımlarının Yapılamaması

Aile şirketlerinin çoğunda mevcut iş tanımları uygulamayı yansıtmayabilir ve bu iş tanımlarındaki belirsizlik rol çatışmalarını ve otorite boşluğunu beraberinde getirebilir. İş tanımlarının bulunmaması veya mevcut iş tanımlarının uygulamayı yansıtmaması, ya da yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi,⁸⁷ yani aile şirketlerinde görev analizlerinin yapılmamış olması kimin hangi işten sorumlu olduğu ve aralarındaki hiyerarşik düzen ile yaptırım güçlerinin yeterince tanımlanmamış olması nedeniyle sürekli otorite ve rol çatışmalarının yaşanması kaçınılmazdır.⁸⁸

Bunun yanında yetki ve sorumlulukların açık biçimde belli olmaması koordinasyon eksikliğine yol açacaktır. Aile şirketinde planlamaya yönelik olarak gerekli kurumsal düzenlemelerin yapılmaması, patronun ölmesi veya şirketi yönetemeyecek duruma gelmesi sonucunda şirket içerisinde oluşacak olası rekabetle beraber kargaşa ortamına sürüklenecektir. Aile şirketlerinde aile kararları ile iş kararlarının iç içe geçmesi ve bunlar arasında denge kurulamaması şirket faaliyetlerinin genellikle aile ve iş için tatmin edici bir verimlilikte sürdürülememesini sağlayacaktır.⁸⁹

1.6.6. Aile Çıkarları ile Şirket Çıkarlarının Farklılığı

Aile çıkarları ile şirket çıkarlarının ayrı ayrı ele alınıp dengelenmemesi ve önceliklerin belirlenmemesi durumunda çatışmalar oluşur, iş doyumunu azalır, moral düşüklüğü ve motivasyon eksikliği ile birlikte belirsizlik durumuyla da karşılaşılabilir.⁹⁰ Aile ve şirket çıkarlarının aynı doğrultuda dengelenmesinin hem aile hem de şirketin geleceği için yaşamsal öneme sahip olduğu ileri sürülebilir.⁹¹

⁸⁷ Alayoğlu, s.26

⁸⁸ Meşe, s.10

⁸⁹ Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.26

⁹⁰ Alayoğlu, s.27

⁹¹ Aydın Ural, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.95

1.7. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Büyüme sürecinde belli bir aşamaya gelince, işletme sahibinin yönetimde yetersiz kalmasıyla küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsallaşma ihtiyacı artmaktadır. İşletmelerde ortaya çıkan profesyonelleşme gereği ve süreci, benzer şekilde aile işletmelerinde de yaşanmaktadır. Bu süreçte aile işletmelerini diğerlerinden ayıran bazı farklar vardır. İşletme sahibinin yönetimi devretmekteki isteksizliği ve yönetim kadroların atamalarda aile üyesi olmanın performanstan önce gelmesi, aile işletmelerini diğerlerinden ayırmaktadır. Kurumsallaşma, şirketin bir sistem haline gelmesi, sürekliliği yakalayabilmek için değişime ayak uydurmasıdır.⁹²

Süreklilik için aile şirketi, geçmiş başarılarına sonsuz güvenmek yerine, değişime hazır hale gelmeleri ve sürekli günün şartlarına göre hareket etmeleri gerekir. Değişimin kurumsal bir yapı haline gelebilmektedir. Kurumsal yapı, ya da kurumsallaşma denildiğinde, genelde, patronların işten ellerini çekmeleri ve işi tamamen profesyonellere bırakmaları gibi bir yanlış anlayış çok yaygın olarak kabul edilmektedir. Oysa kurumsallaşma, patronların işi tamamen profesyonellere bırakması demek değildir, tam tersine patronların işin başında olmasında ve diğer çalışanlarla kolektif bir çalışma ruhu kurulmasını gerektirmektedir. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması, aileyi oluşturan bireylerin bugün, yarın ve gelecekte nerede ve hangi pozisyonda olmaları gerektiğini gösteren bir yapının yazılı olarak belirlenmesi ile ilgilidir. Aile anayasasının yazılması, bu yapının oluşumunda aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında ilk adımı oluşturur.⁹³

1.7.1. Aile Anayasası

Varlığını uzun süre devam ettiremeyen birçok aile işletmesinde; kurumsallaşmanın olmaması, devir planlarının yapılmaması, iş ve aile ilişkisinin dengelenememesi, iş ve aileye ilişkin rollerin net olarak belirlenmemesi gibi durumlarla karşılaşmaktadır. Özellikle iş ve aileye ilişkin rol ve görevlerdeki

⁹²Erdoğan, s.103

⁹³ Sağlam, s.505

belirsizlik ve sorunları çözenin en başarılı yollarından birisi, aile anayasasının hazırlanmasıdır. Çünkü aile anayasası aile ilişkilerinin kurumsallaşması adına belirtilen ölçütlerin hepsini kapsamaktadır.⁹⁴

Aile anayasası, aile-iş ikilemini ortadan kaldırarak, her iki durumun beraberlik koşullarının belirlenmesinde rehber görevini görür. Başka bir ifade ile aile anayasası, ailede ve işletmede üstlenilen sorumluluk ve rollerin neler olması gerektiğini belirlerken, ailenin ve işletmenin çıkarlarını dengeleyip geleceğe yönelik yapılması gerekenleri aile bireylerinin aldığı ortak kararlar paralelinde belirlediği için, işletmenin geleceğine ilişkin, özellikle aile bireylerine yönelik olarak ortaya çıkabilecek olası sorunları minimum düzeye indirgemeyi sağlar.⁹⁵

Kurumsallaşmanın en önemli adımı olarak, aile şirketi anayasasının gerekliliğine karar vermiş olmak, aile üyeleri için oldukça büyük bir aşamadır. Bir anayasa oluşturma isteğinin arkasındaki en önemli amaç, kurumun işleyişinin, günlük davranışların rastgele oluşuna değil, belirli kurallara emanet edilmesidir. Aile şirketi anayasası, aile bireylerinin birbirleri arasında ve aile üyeleri ile iş arasındaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde yönetebilecek temel ilkeleri ve kılavuz unsurları içerir.⁹⁶ Ancak buradaki en hassas nokta, bu konuda herkesin üzerinde uzlaştığı standart bir anayasa metninin olmayacağıdır. Her insanın farklı özelliklere sahip olması gibi, her şirket de farklı özelliklere sahiptir ve kendisine özeldir.⁹⁷ Aile şirketi anayasaları, her aile için farklı konuları içereceğinden, sonsuz farklı şekillerde düzenlenebilecek olmalarına rağmen, genellikle aşağıda yer alan konular hakkındaki kararları ele almaktadır:⁹⁸

- Aile şirketine girmek, katılımında bulunmak ve bu şirketlerde kalabilmek için gerekli alt koşullar,

⁹⁴ Gültekin Yıldız ve Özlem Balaban, “Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik bir Araştırma” 3. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2008, s.188

⁹⁵ Balaban ve Yıldız, s.194

⁹⁶ Kırım, s.51

⁹⁷ Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, s.156

⁹⁸ Kırım, s.51

- Hissedarların çıkarları ve kar dağıtımı konularında temel ilkeler ve kurallar,
- Devir için kıstaslar,
- Davranış ilkeleri

Aile anayasası, aile üyeleri arasında çatışma yaşamadan, güven ve anlayış içinde başarılı bir şekilde işletmeyi gelecek kuşaklara devredebilmenin yollarından biridir. Bu da aile anayasasının stratejik önemini ortaya koymaktadır.⁹⁹

1.7.2. Aile Meclisi

Aile şirketinin kuruluşunun ilk aşamasında kurucu patron işleri kendi yürütür ve kararları kendi alır. Bu dönemde ailenin küçük ve çocukların küçük olması tek başına hareket edilmesinde önemli etkidir. Şirket büyüdükçe, aile genişledikçe ve şirketin yönetimine profesyonel bir anlayış yerleştikçe şirket ile aile arasında ilişkileri sağlıklı bir zemine oturmasına sağlayacak mekanizmaların kurulması gerekir. Aile konseyi veya aile meclisi bu mekanizmalardan biridir.¹⁰⁰

Aile meclisi ayrıca, şirketin sistemleştirilmesi başka bir deyişle, kurumsallaşması yolundaki önemli adımlardandır. Aile meclisi, aile şirketlerinde, şirketin kurucuları ile şirkette pay sahibi olan diğer aile bireylerinin oluşturduğu bir kuruldur. Şirketin ve ailenin genel durumunu doğrudan etkilememekle birlikte aile ile şirket arasındaki bağın güçlenmesini sağlar. Ailenin bireyleri sayısının belli bir büyüklüğe ulaştığında, aile bağlarının zayıflanmasının önüne geçilmesi, aile bireyleri arasındaki çatışmaların önlenmesi ve sağlıklı iletişim imkanının kurulması ile şirkete zarar verecek çatışmaların önüne geçilmesi gerekir. Bu nedenle aile meclisi etkili bir şekilde kullanıldıklarında şirketi olumsuz yönde etkileyebilecek birçok sorunun üstesinden gelinmesinde hayati rol oynar.¹⁰¹

⁹⁹ Nurhan Şakar, “Kurumsallaşmada Aile Anayasasının Stratejik Rolü: Eskişehir’de Bir Araştırma” 3. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2008, s.359

¹⁰⁰ Alayoğlu, s.92

¹⁰¹ Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, s.201

Aile ve şirketin güçlendirilmesine yönelik olarak aile meclisinin temel görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir.¹⁰²

- İş ilişkilerinin ailenin imajı, şöhreti ve değerleri üzerindeki etkilerini ve sonuçlarını sık sık gözden geçirmek
- Aile ile ilgili tüm konuların konuşulması ve aile menfaatlerinin korunmasıyla ilgili kararları almak
- Ailenin işle ilgili beklentilerini saptamak ve uygulamaya geçirilmesini sağlamak
- Aile planlarının geliştirilmesine rehberlik etmek,
- Stratejik risk planını geliştirmek,
- Şirket stratejilerini gözden geçirmek,
- Aile değerlerini ve ailenin varlık nedenini gelecek kuşaklara aktarmak,
- Fikirlerin paylaşımı için bir aile forumunu önermek,
- Ailenin kararlılığını ve katılımını teşvik etmek,
- Ailenin hissedarlık eğitim programlarına katılımını desteklemek,
- Gelecek kuşak için aile liderleri geliştirmek,
- Aile ve şirket arasındaki ilişkileri izlemek,
- Aile planlarını ve programlarını uygulamaya koymak
- İş ilişkilerinden kaynaklanan aile içi sorunları çözüme kavuşturmak,
- Ailenin iş ve etik değerlerine şirket içinde uyulmasını sağlayacak kuralları tartışmak, onaylamak ve şirket çalışanlarına bu değerlerin benimsetilmesine çalışmaktır.

Aile meclisinin yukarıda anlatılan faydaları işletmeye kazandırabilmesi için, meclis düzenli olarak toplanmalıdır. Toplanmayı engelleyen aile üyeleri arasındaki uyumsuzluk gibi nedenler bertaraf edilmelidir.

¹⁰² Ebru Karpuzoğlu, "Gelecek İçin Aile Anayasası" *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2004, s.163

1.8. Aile Şirketlerinde Yönetim Şekli

Aile işletmelerinde genellikle, merkeziyetçi yönetim, katılımcı ve profesyonel yönetim olmak üzere üç tür yönetim tarzı olduğundan söz edilebilir.

1.8.1. Merkeziyetçi Yönetim

Paternalist yönetim olarak da adlandırılan merkeziyetçi yönetimde işletme politikaları şirketin tek sahibi ya da en büyük ortağı tarafından belirlenir. Hükmedici bir yönetim anlayışı vardır. İşletme sahibi, çalışanlarını korumakta, ihtiyaçlarını gidermekte, ancak onlara hemen hemen hiç söz hakkı tanımamaktadır. Bu yönetim biçiminde, şirketteki yöneticilerin tümü veya büyük çoğunluğu aile üyelerinden oluştuğu gibi aile üyesi olmayan çalışanlara karşı güvensizlik söz konusu olmaktadır.¹⁰³

Paternalist yönetim şeklinde, bütün kararlar, yetkisini sahiplik ve girişimcilikten alan üst yönetim tarafından alınmaktadır.¹⁰⁴ Bu yönetim şeklinin, şirket için önemli atılımlar yapabilme şansı yaratan iç girişimciliği engellediği, çalışan elemanların işleri üzerinde değişiklik yapabilmelerini olanaksız duruma getirdiği ifade edilebilir. Merkeziyetçi yönetimde, aile, işi çok yakından denetlemektedir ve şirketteki ilişkiler hiyerarşiktir.¹⁰⁵

Bu tür yönetim biçiminde, yöneticinin ilgi ve sevgisini belirli çalışanlar üzerinde diğerlerine oranla daha fazla yoğunlaştırmasından kaynaklanan bazı sorunlar yaşanabilir. Bu olgu da nepotizm ve ayrımcılık tartışmalarını gündeme getirmiştir. Bu durum kurumsallaşma ile çözülebilir. Ancak kurumsallaşma şirket yönetiminin bütünüyle aile dışından profesyonellere bırakılması anlamına gelmemektedir. Aile işletmelerinin kurumsallaşmalarının önündeki engellerden biri yönetim ve denetim kademelerinde aile üyelerinin bulunmasından ötürü şirket içi başarısızlıkların ve sorunların gündeme getirilmesinden kaçınılması yer almaktadır.

¹⁰³Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.28

¹⁰⁴ Koçel, s.214

¹⁰⁵ Ateş, s.70

Merkeziyetçi yönetim, özellikle büyüyen aile şirketlerinde profesyonel yöneticileri yönetsel açıdan sorunlarla beraber çalışmaya zorlamaktadır.¹⁰⁶

1.8.2. Katılımcı Yönetim

Oligarşik yönetim biçimi olarak da adlandırılan katılımcı yönetim, bir örgütte çalışan çeşitli kademedeki personelin doğrudan veya temsilciler aracılığıyla karar verme sürecinin çeşitli evrelerine katılmalarını ifade etmektedir.¹⁰⁷ Hisselerin çoğu aile bireylerindedir, ancak yönetimde teknik uzmanlığı olan profesyonellere de yer verilir. Ortak sayısı fazlaysa, profesyonellerin ve aile üyelerinin görev, yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde belirlenmelidir. Aile üyelerinin yetersiz kaldıkları alanlarda, profesyonellerin istihdam edilmesi, şirketin daha iyi ve verimli yönetilmesine katkı sağlar. Katılımcı yönetim tarzında iş değerleri de en az aile değerleri kadar önem taşır ve işe uygun profesyonellerin görevlendirilmesine özen gösterilir. Dolayısıyla bu yönetim tarzında nepotizm gibi uygulamalar yoktur veya yok denecek kadar azdır.¹⁰⁸ Diğer yandan bu yönetim biçimi, haleflerin deneyim kazanması için fırsat sağlayabilmektedir. Aileden olanlar ve olmayanlar ayrımı yapılmasına kati suretle izin verilmemelidir, karşılıklı işbirliğinin artırılmasına önem verilmelidir. Katılımcı yönetim biçiminin benimsediği aile şirketlerinde, kurucu ailenin işbirlikçi aile kültürünü benimsediği söylenebilir.¹⁰⁹

1.8.3. Profesyonel Yönetim Şekli

Aristokratik yönetim olarak da adlandırılan profesyonel yönetim tarzında, işletme sahipleri ve aile üyeleri fiilen işletmedeki faaliyetlerin icrasında görev almaz. Şirketin hem geleceği, hem de bugünü için uygun politikalar belirlenir ve uygulanır. Aile üyeleri planlama yapar, yatırım kararları alır, rakiplerin durumunu izler, uluslar

¹⁰⁶ Çakır, s.95

¹⁰⁷ Koçel, s.110

¹⁰⁸ Alayoğlu, s.44

¹⁰⁹ Karpuzoğlu, s.30

arası düzeyde işlerin gidişini yakından inceler. Profesyonel yöneticiler şirketi yönetir. Diğer bir ifadeyle, şirketle ilgili stratejik kararların alınmasından aile üyeleri, operasyonel kararlar ve işlerin yürütülmesinden profesyonel yöneticiler sorumludurlar.¹¹⁰

1.9. Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar

Aile şirketlerinde, aile kavramıyla şirket kavramının birbirine karıştırılması, bu iki yapının aynı dinamiklerle yönetilmeye çalışılması, beklentilerin her iki yapı içinde birbiriyle özdeşleştirilmesi gibi nedenlerden kaynaklanan ve aile ilişkilerinde ki sıhhati ve şirketin varlığını tehdit eden bir takım sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunlar özellikle aileye yönelik olan temel sorunlar ve yönetsel sorunlar olarak ele alınacaktır.

1.9.1. Temel Sorunlar

Aile işletmelerinde çalışan bireylerin her biri farklı roller üstlenmektedirler. Gerek yönetimde gerek aile içinde roller birbiri içine girmekte ve bir karmaşa yaşanmaktadır. Aile üyelerinden birisi bir sistemde baskın rolü yönetme, önderlik etme özelliğinde ise diğer sistemde de benzer davranışlarda bulunacaktır. Ailelerdeki roller ve davranış biçimleri cinsiyete bağlı olarak da farklılık gösterebilmektedir. Aile üyeleri beraber çalıştığında değerler, inançlar, beklentiler, davranış biçimleri de işletme ortamını istemeyerek de olsa etkilemektedir. Bunun yanı sıra, aile üyelerinin şirket içindeki konumları, onların aile içindeki durumlarını etkilediği gibi şirket konumlarını da etkileyebilmektedir.¹¹¹

Aile ve iş sistemlerindeki finansal kaynakların birbirine karıştırılmasının likidite sorunlarına ve parayla ilgili sorunlara yol açabileceği belirtilmektedir. Zira

¹¹⁰ Alayoğlu, s.45

¹¹¹ Cevat Elma ve Kamile Demir, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar ve Sorunlar, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, s.57

aile işletmelerinde ailenin hemen hemen tüm üyeleri fiilen çalışmasalar da sistemin içinde yer alırlar. Her yıl paylarını gerçek ya da kağıt üzerinde alırlar. Hissesi olan ama şirkette fiilen çalışmayan açısından sorun olmamakta, ancak işletmede fiilen çalışanlar bu ücretlendirmeyi adil bulmayacak ve sorun ortaya çıkacaktır. Aile değerlerine dayanan farklı ücretlendirme uygulamaları birçok soruna yol açmaktadır. Ücret dağılımındaki adaletsizlik, özellikle başarıya önem veren ve işletmeye yaptıkları katkının maddi ve manevi olarak takdir edilmesini bekleyen nitelikli genç kuşak aile bireylerinin ise ilgi duymamalarına neden olurken, işletmede istihdam edilmelerini de olanaksız kılar. Yetenekli ve yaratıcı aile bireyleri ile eşleri ve çocukları, yaptıkları işe göre ödüllendirilmediklerinde diğer aile üyelerine karşı husumet bekleyebilirler.¹¹²

Aile işletmeleri literatürün de sık sık kadının aile işlevlerinde sorunlu olarak sergilenmekte ve ailede kadının yönetilmesi zorunlu bir dinamik parça olarak önemslenmektedir. Aile işletmelerinde kadının rolü genelde aile üyesi olarak tanımlanmaktadır. Aile şirketlerinde kadınlardan çok şey beklenmemesi kadınlara kültürel ve sosyal faktörlerle birçok rol yüklendiğini bununla beraber ailenin kadından beklediği geleneksel beklentilerle işteki sorumlulukların çatıştığını belirtmiştir.¹¹³ Aile işletmelerinde kadınlar geleneksel olmayan bir rol seçtiğinde gerginlikler kaçınılmaz olmaktadır. Bayanların aile işletmelerinin başarısında önemli rol oynadıkları görülmekle beraber, aile içindeki rekabet, kıskançlık, geçimsizlik faktörleri söz konusu olduğunda işletme için ciddi tehlike oluşturabilmektedirler. Genelde bu tür durumlar ikinci kuşaktan itibaren kendini hissettirmektedir.¹¹⁴

¹¹²Bihder Güngör Ak, “Aile İşletmelerinde Yaşanan Çatışmalar, Çözüm Önerileri ve Aydın İli’nde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirmeler” 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2006, s.151

¹¹³Nesrin Ada ve Derya Kelgökmen, “Prenses Sendromu” Aile İşletmelerinde Yönetimlerin Kız Çocuklarına Bakışı” 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2006, s.513

¹¹⁴Kemal Karayormuk ve Mehmet Ali Köseoğlu, “Aile İşletmelerinde Cinsiyet Temelli Ayrımcılığın Kökenleri: Afyonkarahisar’da Bir Alan Araştırması” 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2006, s.381

1.9.2. Yönetim Sorunları

Aile şirketlerinin yönetiminde karşılaşılan sorunlar diğer işletmelerin yönetiminde karşılaşılan sorunlardan farklıdır.¹¹⁵ Bunun başlıca nedeni işletmeyi kuran ve yöneten insanlar arasındaki farklılıklardır. İnsanlar doğaları gereği birbirine benzemezler, duyguları, düşünceleri, anlayışları ve kültürleri farklıdır. Tüm bu farklılıkların da işletmeye yansımaları doğaldır. Dolayısıyla, aile şirketleri de, aileyi oluşturan bireylerin duygu düşünce ve kültürlerinin bir yansımalarını oluşturmaktadır.¹¹⁶

Aile şirketlerinin hangi çevre koşullarında etkinliklerini sürdürdükleri, stratejik davranış davranmadıkları, ne tür bir teknoloji kullandıkları, işletmenin nasıl yapılandığı ve bir kültür oluşturulup oluşturulmadığı önemli sorunlar olarak kendini gösterirken, asıl sorunun işletmeyi yönetenlerin kişilik ve yaklaşımlarında ve benimsedikleri yönetim biçimlerinde ortaya çıktığı görülmektedir.¹¹⁷

Başarılı işletmeler, geçmişte elde ettikleri başarılarına ulaşmak için kullandıkları yöntemlerin her zaman geçerli olacağını, aynı sistem ve stratejiler ile başarıyı tekrar yakalayabileceklerini düşünebilirler. Ancak bu, işletmenin sürekliliği açısından en önemli tehlikelerden birisidir. Süreklilik için aile işletmesi, geçmiş başarılarına sonsuz güvenmek yerine, değişime hazır hale gelmeli ve sürekli günün şartlarına göre hareket edebilmelidir. Aile işletmelerinde bazen bir kişi şirketi göğüsleyerek bir yerlere taşıyabilir. Ancak bu, kişinin ömrüyle sınırlı kalır. Eğer kurumsallaşma sağlanmamışsa, kişinin şirketten ayrılışıyla şirket zor duruma düşebilir, hatta dağılır.¹¹⁸

Aile şirketlerinde her şeyden önce şirket sahipleri birer yönetici olarak yeterliliklerini, eksikliklerini bilmek zorundadırlar. Aile şirketlerinde üst yöneticilerin her birinin ayrıca bir patronluk yapması, birbirleri ile yarışması, görüş

¹¹⁵Erdoğan, s.94

¹¹⁶Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, s.92

¹¹⁷ Ahmet Faruk Yıldırım, "Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma" *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Isparta, 2007, s.33

¹¹⁸ Necdet Sağlam, "Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri" 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2006, s.505-506

ayrılıklarının bireysel çatışmaya dönüşmesi, gereksiz tartışmalar, işler iyi olsa da kötüye gidişin işaretleri olmaktadır. Lider her durumda belirlenmelidir. Liderin öncelikle aile içi dengeyi kurması, kararların ortak biçimde alınmasını ve aile içi adaleti sağlama önemli bir konudur. Aile şirketlerinin başarısında liderlerinin önemli derecede etkinliği söz konusu olmakla birlikte, işletme sahipleri yönetim alanındaki eksikliklerinin de farkında olarak gerektiğinde, liderliği profesyonellere devredebilmeli ve kurumsallaşmasını sağlayabilmelidir.¹¹⁹

Aile şirketlerinde otorite belli bir grubun elinde toplanmıştır. Şirket sahiplerinin yetki ve sorumluluk devrine inanmalarına rağmen, çoğunluğunun uygulamada bunu yapmadıkları; sadece sorumluluğu devredip yetki devrinden kaçındıkları görülmektedir.¹²⁰ Aile şirketlerinde başta kurucu olmak üzere tepe yönetimdeki aile üyeleri yetki devrine olumlu bakmamasının en önemli nedeni yetki devri prestij ve güç kaybı olarak değerlendirilmesidir. Bu durumun doğal sonucu olarak kurucu günlük rutin işlerle uğraşmaktan, işletme için büyük önem taşıyan planlama, strateji ve politika belirleme konularına gereken zaman ayıramaz.¹²¹

Kurucu yöneticinin yetki devrine yaklaşmamasının diğer bir nedeni ise; kendi kurduğu, tüm zamanını ve emeğini ortaya koyarak büyüttüğü şirketteki yapılması gereken tüm işleri tek başına herkesten daha iyi yapabileceğine inanması ve profesyonel yöneticilerin işi kendisi kadar sahiplenemeyeceğini düşünmesidir. Girişimci yöneticinin yetki devrine olumlu bakmıyorlarsa bir sonraki kuşağın gelişimi yavaş olacak ve karar alma sorumlulukları gelişemediği için isabetsiz karar alma ya da kararın sorumluluğunu almak istememe gibi durumlarla karşılaşılma olasılığı ortaya çıkacaktır. Aynı zamanda çalışanların da yaratıcılığı engellenmiş olacaktır.¹²²

Bunun yanı sıra, aile işletmelerinde aşırı kontrol çalışanların hareket özgürlüğünü kısıtlamaktadır. Bu da çalışanların tepki ile karşılaşmamak için aşırı

¹¹⁹ Tuba Büyükbeşe vd., “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğin Önemi” *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2004, s.312

¹²⁰ Arslan, s.32

¹²¹ Günel, s.33

¹²² Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.25

şekilde temkinli hareket etmelerine, dolayısıyla da alınacak kararların gecikmesine yol açar. Çalışanlar yetkilerini tam kullanamadıklarını ve yetersiz kaldıklarını düşünürler.¹²³

¹²³Kurtuluş Genç, ve Y. Yahya Deryal, “Orta ve Doğu Karadeniz’de Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Bir Araştırma” 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre Kitabı, İstanbul, 2006, s.404

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇATIŞMA KAVRAMI VE ÇÖZÜM STRATEJİLERİ

Aile şirketlerinde diğer şirketlerden farklı olarak işletme ve yönetim boyutlarının dışında aile bireyleri arasındaki ilişkilerin de organizasyon yapısı içine girmesi nedeniyle oldukça farklı ve karmaşık bir yapı ortaya çıkmaktadır. Bu kompleks yapı, işin içine duygusal unsurların ve aile içi çatışmaların da girmesiyle çoğunlukla işletmenin gelişimi üzerinde önemli sorunlar doğurmaktadır. Bu sorunların temel kaynağı aile içinden ve aile-iş ilişkilerinden kaynaklanan çatışmalardır. Bu çatışmalardan kaynaklanan sorunlar birçok aile şirketinin parçalanarak dağılmasına neden olmaktadır. Ancak önceden alınacak birtakım önlemlerle çatışmanın asgari düzeye indirilmesi de mümkündür. Bu bölümde çatışma kavramına değinildikten sonra aile şirketlerinde çatışma ve nedenleri incelenecektir. Daha sonra çatışma çözümü yolları üzerinde durulacaktır.

2.1. Çatışma Kavramı ve Tanımı

Örgütler farklı yapılanmalara sahiptir. Günümüzde yaşanan hızlı değişme ve gelişmeler, rekabetin yoğun olması, işletmelerin organizasyon yapılarıyla ilgili bazı yenilikleri de beraberinde getirmektedir. Üretilen mal veya hizmetin giderek bir ülkeye ait olmaktan çıkıp, dünya markası niteliğine sahip olduğu bir dönemi yaşamaktayız. İşte bu yöndeki gelişmeler şebeke organizasyonların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Şebeke organizasyonları, bir mal veya hizmeti üretmek maksadıyla iki veya daha fazla kuruluşun aralarında işbölümüne giderek uzun süreli işbirliğine yönelmelerinden oluşan sistemdir. Bu yapıda yönetim konusunun hangi işletmeye verileceği konusu ciddi şekilde çatışmalara sebep olmaktadır.¹²⁴

Örgüt yapılanma sistemlerinden biri de matriks yapılanmadır. Matriks örgüt yapıları proje ve fonksiyonel yapılar arasında yer alan ancak her ikisi tarafından sınırlandırılmayan yapılardır. Matriks örgütlerde, çalışanların işbirliği içinde olmak

¹²⁴ İsmet Mucuk, Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2008, s.161

zorunda olması, birbirine bağımlı olmaları, farklı görüşlere sahip bireylerin bir arada olması gerekliliği gibi nedenlerle çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Matriks örgütlerde de çatışmaların belli bir seviyede tutularak yönetilmesi gerekmektedir. Örgütte belirsizlik olması halinde çatışma olumlu sonuçlar yaratırken, belli bir seviyeyi aşması halinde ise olumsuz ve yıkıcı sonuçlar yaratmaktadır.¹²⁵

İnsanlar, sosyal bir varlık olduğu için hayatları boyunca iletişim kurmaktadır. İletişim sürecinin bir parçası olarak çatışma da yaşamaktadır. Çatışma insanın bulunduğu her yerde ortaya çıkabilmektedir. Çatışma, kişinin kendi içinde yaşadığı birbirine ters iki amaç ve güdünün aynı anda oluştuğu bir durum olarak çıkabileceği gibi kişiler arasında da çıkabilmektedir. Kişiler arası çatışma birbirine zıt ilgi, görüş ya da fikir taşıyan kişiler arasında oluşan etkileşim olarak ifade edilmektedir. Kişilerarası çatışmaların başlangıç nedenleri olarak, farklı biliş, algı, duygu, bilinçdışı ihtiyaçlar, iletişim becerileri gibi kişisel faktörler, kültürel faktörler, rol farklılıkları, sosyal ve fiziksel çevreler, iletişim sürecinde verilen mesajın niteliği gibi unsurlar sıralanmaktadır.¹²⁶

Kişiler arası farklılıklar, örgütü yönlendiren stratejilerin farklılığı ve sorunları tanımlamadaki farklılıklar gibi nedenlerle örgütlerde çatışma doğmaktadır. Çatışmayı açıklayan ifadelerden biri şu şekildedir: Bir işletmede çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına karışmasına neden olan olaylar dizidir şeklinde tanımlanabilir.¹²⁷

Bir başka tanımda ise çatışma; iki veya daha fazla kişi arasındaki menfaat zıtlığı veya iki veya daha fazla kişi veya grubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelde birbirine uyumlu olmaması, bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmasının bozulması, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından

¹²⁵ Azize Ergeneli ve Ali BaruAlsirt, "Proje Yöneticilerinin Çatışmalara Karşı Kullandıkları Yaklaşımlar: Matriks Örgütte Bir Uygulama, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 58 (3), 2003, s.90-92

¹²⁶ Coşkun Arslan, "Kişilerarası Çatışma, Çözme ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı Açısından İncelenmesi" http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Co%C5%9Fkun%20ARSLAN/75-94.pdf(18.11.2013)

¹²⁷Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2001, s.543

kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar, iki veya daha fazla birey ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, uyuşmazlık, zıtlama veya birbirine ters düşme olarak ele alınmaktadır.¹²⁸

Çatışma sadece insanlar arasında oluşan bir olay değildir. Gruplar halinde yaşayan canlılar da yaşamlarını sürdürebilmek için sürekli olarak çevreleriyle mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadır.¹²⁹ Çatışma anlamı itibariyle genelde olumsuz bir anlam ifade ediyor gibi düşünülse de hem bireysel hem de kurumsal gelişime katkısı inkar edilmeyecek bir gerçek olarak nitelendirilebilir. Ancak yaşanan bu çatışma örgütün işleyişinde bir aksamaya ya da dağılmaya neden olmaması için örgütün kurulma amaçlarına uygun bir şekilde yönetilmesi ve sorunların halledilmesi gerekmektedir.¹³⁰

İnsanların etkileşim içinde olduğu her ortamda bireylerin ihtiyaç, beklenti ve kişiliklerinin farklı olması nedeniyle çatışma kaçınılmazdır. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde uyuşmazlık ve tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur. Çatışmanın kaçılmaz olması, olumsuz olmasını gerektirmez. Bu bakımdan çatışma iyi ya da kötü olarak nitelendirilemez. Çatışmanın kişi, grup ve örgüt açısından iyi ya da kötü, olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın algılanış biçimi ve yönetilmesi ile ilgilidir. Çatışma, tehlikenin belirtisi olabileceği gibi, yeni fırsatların da habercisi olabilir.¹³¹

Örgüt geliştirmenin amaçlarından biri olan çatışmanın varlığını kabul etmek, onları çözüme kavuşturmanın ilk şartıdır. Çatışmayı görmezlikten gelmek sorunların açığa çıkmasını engelleyebileceği gibi hem kişilerin hem de grubun çalışmalarını olumsuz yönde etkileyecektir.¹³²

¹²⁸ Mehmet Deniz ve Mehmet Çolak, “Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 2008, s.310

¹²⁹ Erol Eren, *Çatışma Yönetimi Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003, s.398

¹³⁰ İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No.111, Ankara, 1982, s.47

¹³¹ Emin Karip, *Çatışma Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2003, s.1-3

¹³² Mehmet Öztürk, *İşletme Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*, Papatya Yayınevi, İstanbul, 2003, s.124

Çatışma terimi aşağıdaki anlamlarda da kullanılmaktadır:¹³³

- a) Kaynakların kıtlığı, politika farklılıkları vb. gibi ön koşulların yarattığı karşıtlık
- b) Duygusal durumlar, gerginlik, huzursuzluk, düşmanlık, endişe vb. süreçlerden doğan anlaşmazlık
- c) Bireylerin çatışma durumunu kavrama veya fark etme yetenekleri ile kavrayış düzeylerinden kaynaklanan karşıtlık
- d) Çatışmacı davranışlar; pasif direnişten açık saldırganlığa kadar değişen uyumsuzluk davranışları.

Drucker, çatışma terimini aşağıdaki gibi açıklamıştır:¹³⁴

- a) Çatışma, yapıcı veya yıkıcı sonuçları olabilen doğal bir sürecin sonucudur.
- b) Çatışma, bireyler, gruplar, toplumlar, ülkeler arasındaki tüm önemli ilişkilerin doğasında vardır.
- c) Çatışma, birçok nedenden kaynaklanabilir. Ancak bunun temelinde kişilik ve benlik duygusu yatar.
- d) Bireyler problem değildir, bireylerin problemi olabilir.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzerinde, çatışma insanların var olduğu her ortamda ortaya çıkar, hem bireyler hem de bireylerin oluşturduğu örgüler açısından yapıcı ve yıkıcı sonuçları beraberinde getiren vazgeçilmez bir olgudur.¹³⁵ Çatışmalar iyi yönetildiği takdirde yıkıcı olmaktan çok, örgütlerde çeşitli davranış biçimlerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin zihinsel çabalarını arttırarak yaratıcılığı güçlendirir, modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artıp yayılmasına yardımcı olur. İyi yönetilip yönlendirilen çatışmaları, örgütler açısından önemli bir yere sahiptir.¹³⁶

¹³³ Gülfidan Barış, *Aile Şirketleri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003, s.72-73

¹³⁴ Peter F. Drucker, *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, (Çev. İ. Bahçivangil ve G. Gorbun), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.53

¹³⁵ Öztürk, s.125

¹³⁶ Eren, *Çatışma Yönetimi Psikolojisi*, s.610

2.2. Çatışma Süreci

Çatışma, işletme içindeki kişilerin ya da grupların bazı amaçlarına ve çıkarlarına ulaşmak için birbirlerini engelledikleri bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Çatışma süreci, birçok çatışmada oldukça basit görünse de o evreleri olan dinamik bir süreçtir. Çatışma sürecinde tarafların öncelikle harekete geçip geçmeyeceklerine daha sonra da ne şekilde harekete geçeceklerine karar verdikleri pek çok nokta vardır. Bu sürecin her noktasında hem durumsal hem de bireysel etkenler, anlaşmazlık yaşayan tarafların alacakları kararlar üzerinde etkili olacaktır. Bütün bunlar, tarafların memnuniyet derecesini ve çatışma çözümü ile yönetimini etkileyecektir.¹³⁷ Dolayısıyla, bir çatışmayı analiz etmek için çatışmanın gelişme sürecini ve çatışmanın hangi aşamada olduğunu dikkate almak gerekmektedir. Çatışma süreci *uyuşmazlık, kavrama ve kişiselleştirme, davranış ve sonuç* aşamalarından oluşmaktadır.

2.2.1. Uyuşmazlık

Uyuşmazlık bireyin kendi hedeflerinin, inançlarının, tutumlarının diğer bir bireyinki ile uyuşmadığını fark etmesi ile ortaya çıkmaktadır. Uyuşmazlık bireyin saldırgan davranışlar sergilemesine neden olmaktadır. Engellenen birey engeli ortadan kaldırmak için psikolojik veya sembolik davranışlarda bulunmakta; saldırganlık, geri çekilme, saplantılı olma veya uzlaşma şeklinde savunma mekanizmaları göstermektedir. Engellenme düzeyi bireyler arasındaki etkileşim miktarıyla beraber, taraflarca algılanan bağımlılık veya karşılıklı dayanışma miktarınca belirlenmektedir.¹³⁸

¹³⁷ Birol Bumin, *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1990, s.23

¹³⁸ Bumin, s.25

2.2.2. Kavrama ve Kişiselleştirme

Bu aşama uyumsuzluk düzeyinin nedeninin anlaşılma sürecidir. Örgüt içinde bir çatışmadan söz edebilmek için bir ya da daha fazla tarafın çatışmadan etkilenmesi ve farkına varması gerekir. Başka bir ifadeyle, çatışmanın var olduğunun algılanması gereklidir.¹³⁹

2.2.3. Davranış (Açık Çatışma Aşaması)

Bu aşamada, taraflar açıkça davranışta bulunup, karşı tarafın amaçlarına ulaşmasını açık ve bilinçli bir biçimde engellemeye çalışırlar. Bu noktada, açık çatışma söz konusudur. Açık çatışma; gizli, dolaylı ve kontrol edilebilen sataşma tiplerinden doğrudan, saldırgan, şiddet içeren ve kontrol edilemeyen anlaşmazlıklara kadar çok geniş bir davranış yelpazesini kapsar.¹⁴⁰

2.2.4. Sonuç

Çatışmanın grup ve işletme başarısı üzerinde olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Eğer çatışma gruba ve örgüte ait amaçların gerçekleştirilmesini destekliyor ve performansı olumlu yönde etkiliyorsa, bu sonuçlar “*Fonksiyonel Sonuçlar*” olarak nitelendirilir. Tam tersi gruba ve kuruluşa ait amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmuyorsa ve performansı olumsuz yönde etkiliyorsa, bu durumda da “*Fonksiyonel Olmayan Sonuçlar*” olarak nitelendirilir. Çatışmanın fonksiyonel sonuçları arasında; gruplara ve işletmeye ait amaçları desteklemesi ve performansı geliştirmesi, kuruluşun çeşitli kısımlarındaki sorunları işaret ederek, bu sorunların yöneticilerin dikkatine getirilmesini sağlaması sayılabilir.¹⁴¹

¹³⁹ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları Yayın No: 149, 2001, s.389

¹⁴⁰ Bumin, s.26

¹⁴¹ Gülay Budak, “Örgütlerde Çatışmadan Her Zaman Kaçınılmalı Mı?” *Mercek Dergisi*, Y.8, S.29, 2003, s.58

Çatışmanın fonksiyonel olmayan sonuçları arasında; iletişimi geciktirmesi, gruba ve işletmeye olan bağlılığı azaltması, gruba ve işletmeye ait amaçların öneminin üyeler arasındaki çatışma karşısında ikinci dereceye düşmesi sayılabilir. Hatta çatışma; grubun ve işletmenin işleyişini aksatabilir, grubun ve işletmenin yaşamını tehlikeye sokabilir.¹⁴²

2.3. Çatışma Kaynakları

Örgütler, farklı kişisel özelliklere sahip bireyleri bünyesinde barındırmaktadır. Örgütlerde farklı karakteristik özelliklere sahip bireyler arasında zaman zaman çatışmalar yaşanabilmektedir. . Bu çatışmaların kaynakları çeşitlidir. Çatışma kaynakları ile ilgili çok çeşitli görüşlere ve yaklaşımlara sahip olan yazarların pek çoğu çatışma kaynaklarının kurumun çalışmasını etkileyecek kadar önemli bir potansiyele sahip oldukları konusunda birleşmektedirler. Farklı yazarlar çatışmaların kaynaklarını, bireysel, iletişimsel ve örgütsel olarak üç boyutta incelemişlerdir.

Çatışmanın ortaya çıkmasında büyük rol oynayan bireysel koşullar göz önüne alındığında, çatışmanın, çatışmaya taraf olan bireylerin duygusal durumları, bireylerin kavrayış düzeyleri, çatışmacı davranışlardan kaynaklandığı söylenebilir. Çatışmanın bireysel boyuttaki kaynakları, şu şekilde ele alınmıştır:¹⁴³

1. *İlişkiler*; aşırı duygusallık, yanlış algılama, önyargı ve kalıp-yargılar, iletişim bozukluğu, olumsuz davranışların sürekliliği;
2. *Veriler*; bilgi yetersizliği ve yanlış bilgi, verilerin farklı yorumlanması, değerlendirme süreçlerinin farklılığı, nelerin önemli olduğuna ilişkin görüş farklılığı;
3. *Çıkarlar*; çıkarlar üzerinde algılanan ya da gerçekten var olan rekabet, operasyonel çıkar farklılıkları, psikolojik çıkar farklılıkları;

¹⁴² Bumin, s.27

¹⁴³ Karip, s.30

4. *Yapısal öğeler*; yapıcı olmayan davranış veya etkileşim biçimi, kaynakların dağılımında, sahipliğinde ve kontrolünde eşitsizlikler, yetki ve güç dengesizlikleri, işbirliğini engelleyici çevresel, fiziksel ya da coğrafi etkenler, zaman sınırlılıkları;

5. *Değerler*; düşünce ve davranışları değerlendirmede ölçüt farklılıkları, manevi değeri olan amaç ayrılıkları, yaşam biçimi, ideoloji ya da din farklılığı.

Örgütlerdeki bireyler arası iletişim, örgütün bütün birimleri arasındaki bilgi alışverişini sağlar. Bireyler arasındaki iletişim eksikliği, örgütlerde bazı aksamalara ve çatışmalara neden olabilir. İletişim eksikliği veya yetersiz iletişim, çatışmanın en önemli sebebidir. Etkin iletişimi engelleyen ve bu sebeple de çatışmalara neden olabilen başlıca sorunlar,¹⁴⁴

- Anlama Güçlükleri,
- Algılamada Seçicilik,
- Dinlememe Sorunları,
- Yetersiz iletişim şeklinde sıralanabilir.

Çatışma, bireyin değerlerinin, gereksinimlerinin kaynaklarının tehdit edildiği, aralarındaki uyumsuzlukları algıladıkları ve birbirlerine etki ettikleri zaman ortaya çıkmaktadır. Çatışmanın kaynakları, kişilerin içinde, bazen kişiler arasında, bazen de örgütlerdeki formel ya da enformel gruplar arasında bulunmaktadır. Çatışmaların hangi örgütsel nedenlerden kaynaklandığı şu şekilde özetlenebilir.¹⁴⁵

Kişilerarası fonksiyonel karşılıklı bağlılık: İki veya fazla sayıdaki birey yada gruptan her birisinin, kendi görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için, diğer tarafın bilgisine, hizmetine yada çıktıklarına bağımlılığıdır. Bu bağımlılık zaman zaman çatışmalara yol açabilir.

¹⁴⁴ Alev Sökmen ve İrfan Yazıcıoğlu, "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması"*Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (1),2005, s.4

¹⁴⁵ Koçel, s.400-403

Belirli Kaynakların Paylaşılması: Örgütteki kişilerin, kaynakların paylaşımında, kendi paylarını arttırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini arttırmaktadır.

Amaç Farklılıkları: Örgütteki kişilerin ulaşılacak amaçla ilgili sahip oldukları farklı görüşler çatışmaya neden olabilir. Yöneticilerin örgütün amaçları konusunda düşünceleri, yönetenlerle yönetilenler arasındaki amaç farklılıkları da çatışmaya neden olabilir.

Algılama Farklılıkları: Kişi veya grupların olaylar karşısında farklı algılara sahip olmaları çatışmaya neden olabilmektedir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları kişileri veya grupları birbirleri ile zıt duruma düşürebilir.

Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik: Yöneticilik alanında kimin hangi alan ve konularda ve ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağını belirsiz olması çatışmalara yol açabilir.

İletişim Eksiklikleri: Mesaj akışındaki gecikmeler, mesajın yanlış anlaşılması gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek iletişim eksiklikleri kişiler ve gruplar arasında çatışmaya yol açabilir.

Konum Farklılıkları: Belirli kişi veya gruplar kendi konumlarını başkalarından farklı ve daha fazla saygın olan bir konum olarak görebilir. Bu durum tam tersi şekilde de olabilir, başkaları da belirli kişileri ya da grupları saygın bir durumda görebilir. Bu tür farklılıklar algı ve iletişimi etkileyerek bir çatışmaya neden olabilir.

Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar: Her yöneticinin, karar verme sürecinden zamanın kullanılmasına kadar kendine has bir yönetim tarzı vardır. Eğer yönetici ile astları arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir.

Çıkar Farklılıkları: Örgüt içindeki kişiler veya grupların farklı çıkarları söz konusu olabilir. Belirli bir konuda bir grubun çıkarları, diğer bir grubun çıkarlarını etkileyebilir.

Kişilik Farklılıkları: Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin, dolayısıyla çatışmaların önemli bir nedenidir.

İşçi-İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar: Örgütsel çatışmaların önemli nedenlerinden birisi de yönetim ile, genel olarak personel arasındaki ilişkilerin kutuplaşmış olmasıdır. Kutuplaşmanın artması çatışmalara neden olabilir.

Kurum İçi Güç Mücadelesi: Kuruluşlardaki kişilerin, çeşitli nedenlerle, sahip oldukları güç alanını genişletmek istemeleri çatışmaya neden olabilir.

2.4. Çatışma Türleri

Örgütlerde çatışmaya yol açan pek çok neden vardır. Bu nedenler kaynaklanan çatışmalarla karşılaşan bir yöneticinin, çatışmayı iyi anlaması önemli bir konudur. Yöneticinin, çatışmayı iyi tanıyıp, örgütün yararına sonuçlandırabilmesi için, öncelikle çatışma türlerini iyi kavramalıdır. Örgütlerde ortaya çıkan çatışma türleri birkaç şekilde sınıflanmaktadır.¹⁴⁶

Çatışmanın niteliğiyle ilgili sınıflandırma.

Çatışmanın ortaya çıkış şekliyle ilgili sınıflandırma.

Çatışmaya taraf olanlarla ilgili sınıflandırma.

Çatışmanın örgüt içindeki yerleri ile ilgili sınıflandırma

¹⁴⁶Karip, s.32-33

2.4.1. Çatışmanın Niteliğiyle İlgili Sınıflandırma

Çatışmaları örgüt amaçlarına ulaşılmasındaki etkileri ve katkıları itibarıyla yapılan sınıflandırmadır:

İşlevsel Çatışma: İşlevsel çatışmalar, örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Ayrıca, bu çatışma türü, örgütsel dinamizme yardımcı olacak değişiklik ve yeniliklerin gerçekleştirilmesini de kolaylaştırır. Örgütlerde meydana gelen düşük düzeyli çatışmalar, örgütün canlılığını korumaktadır.¹⁴⁷

İşlevsel Olmayan Çatışma: İşlevsel olmayan çatışmalar ise örgütü amaçlarından uzaklaştıran ya da örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engelleyen çatışmalardır. Bu çatışma türü, örgüt içinde işbirliğinin azalmasına, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerin bozulmasına, gerilimin ve sorunların artmasına sebep olur.¹⁴⁸

2.4.2. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekliyle İlgili Sınıflandırma

Bir çatışma sürecindeki aşmaların her birini çatışma türü olarak kabul eden bir sınıflamadır:

Gizli (Potansiyel) Çatışma: Amaçlar konusundaki farklılıklar ve yetersiz kaynaklar için rekabet gibi nedenlerden oluşan çatışmaları kapsar. Bunun yanı sıra, gizli çatışma nedenleri sınıflaması yapılırken, yetersiz kaynaklara ek olarak, bir bölümün sorumluluğundaki alanı bir başka bölümün denetlemeye çalışmasının ya da birlikte çalışması gereken ancak bunu başaramayan iki ayrı bölümden de kaynaklanacağı ifade edilmektedir.¹⁴⁹

Algılanan Çatışma: Koşulları ortada olmadığı halde tarafların örgütsel ilişkiler içinde çatışmacı davranışları algılama durumlarıdır. Bu tür çatışmalar bazen

¹⁴⁷Zeyyat Hatiboğlu, *Temel Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s.58

¹⁴⁸Tarık Solmuş, *Örgütlerde Kişilerarası-Gruplararası Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi*, Türk psikoloji Bülteni Sayı 20, Mart 2001,S.42

¹⁴⁹ Mehmet Durdu Karşlı, *Yönetimsel Etkililik*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2004, s.76-77

algı yanılgıları sonucunda ortaya çıkabilirler Örgüt üyeleri çatışmanın sebebini anlayamazlar da çatışmanın farkındadırlar.¹⁵⁰

Hissedilen Çatışma: Çatışma halindeki tarafların duygularını ifade eden aşamadır. Çatışma durumundaki taraflar, olaylar konusunda kızgın, kırgın, kaygılı ve dışa vurmaya hazır durumdadırlar.¹⁵¹

Açık Çatışma: Çatışmanın algılanması ve hislerin ortaya konmasından sonra, çatışmanın eyleme dönüştüğü aşamadır. Karşılıklı tartışmadan fiziki kuvvet kullanımına kadar şiddeti artabilir.¹⁵²

2.4.3. Çatışmanın Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma

Bu sınıflandırma çatışmaya taraf olan birey ya da gruplarla ilgilidir. Burada örgüt içi beş tür çatışma değerlendirilecektir:

Birey İçi Çatışma: Bireyden kendi uzmanlığı, ilgileri, çıkarları, değerleriyle uyuşmayan görevler yapması istenildiğinde ve ya bireyin bireyle çelişen roller üstlenmesi durumunda bu çatışma türü ortaya çıkabilir. Birey içi çatışmada, kişisel başarımlar ve işletme amaçları üzerinde olumsuz etkileri olduğu gibi olumlu etkileri de olabilir. Sözgelimi, yüksek bir yeterlilik ve başarımlar ihtiyacı duyan ve kendine güvenen bir yönetici engellendiğinde, geleneksel savunma anlayışıyla bir tepkide bulunarak, engeli ortadan kaldırmayı daha çok isteyip aşırı şekilde çalışabilecek ya da işletme hedefleriyle daha uyumlu olan yeni yönelimler veya hedefler belirleyebilecektir.¹⁵³

Bireyler Arası Çatışma: Bu tür çatışmalar daha çok çatışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelerinde benimsetmek ve itiraz edilmeden kabul ettirmek için onlar üzerinde kurdukları baskıdan kaynaklanan çatışmalardır. Grup normlarını,

¹⁵⁰ Koçel, s.397

¹⁵¹ Solmuş, s.43

¹⁵² Koçel, s.398

¹⁵³ A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996, s.294

amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izleyen yöntemleri benimsemeyen ya da bunların kendi özgür iradesiyle çeliştiğini düşünen bireyler grup ile çatışma içine gireceklerdir. Grup tarafından belirlenen hedeflerin gerisinde kalan, üstüne çıkan ve bundan dolayı cezalandırılan birey, gruba kızarak onunla çatışma içine girebilir. Bu tip çatışma bireyin çoğunlukla diğer çatışmalara nasıl tepki göstereceğini etkiler.¹⁵⁴

Bu tür çatışma, daha çok bireysel farklılık (*kişilik, değer, tutum, inanç, bilgi vb.*) sonucunda oluşan çatışmadır. Bu tür yöneticilerin astlarından role ilişkin beklentileri bu çatışma türüne nedendir. Ayrıca, bireylerin mensubu oldukları gruplar arasında ortaya çıkan çatışmaları bakış tarzlarından da kaynaklanabilir.¹⁵⁵

Birey-Grup Çatışması: Grup içerisinde, grup üyelerinin grubun amaçları, görevleri gibi konular üzerinde kabule zorlanması ile oluşan çatışmalardır. Grup, iki ya da daha fazla kişinin karşılıklı etkileşim içinde, belirli bir amaç doğrultusunda ve çeşitli gereksinimlerini gidermek üzere bir araya geldiği, üyeler arasındaki ilişkileri düzenleyici formel kurallara, normlara ve “biz” bilincine sahip sosyal yapı olarak tanımlanabilir.¹⁵⁶

Gruplar Arası Çatışma: Örgütteki birimler arasında ya da birimler içindeki gruplar arasında yaşanan çatışmalardır. Daha çok gruplar arasındaki rekabetten doğarlar. Aktif bir kuruluştaki, hiç bir grup tam olarak uyum içinde olamaz. Aksine, grubun uyum kadar uyumsuzluğa da gereksinimi vardır. Gruplar arası çatışma, tamamen yıkıcı olmayıp; grubun oluşumu için anlaşma kadar, çatışmaya da ihtiyaç vardır. Grup ilişkileri açısından; çatışmanın, anlaşmanın gerçekleştirdiği olumlu ilişkiyi her zaman yitirdiği söylenemez. Bunun yanı sıra, grup ilişkileri hem olumlu hem de olumsuz etkenlerle oluşturulur. Dolayısıyla grup ilişkisi başlı başına bir çatışma nedenidir.¹⁵⁷

Örgütler Arası Çatışma: Örgütlerin birbirleriyle anlaşmazlık halinde oldukları çatışma türüdür. Bu çatışma türünde, bir ekonomik sistem içinde ve açık

¹⁵⁴ Ömer Peker, *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995, s.

¹⁵⁵ M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Kitabevi, Konya, 1998, s.17

¹⁵⁶ Tanıl Kılınç, *Çatışma Mahiyeti ve Nedenleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1985, s.76

¹⁵⁷ İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996, s.172

sistem anlayışı altında, aynı alanda faaliyet gösteren birden fazla örgütün birbirleriyle çatışmaları söz konusudur.¹⁵⁸

2.4.4. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerleri İle İlgili Sınıflandırma

Bu sınıflandırma çatışmanın örgüt içindeki yerlerine göre yapılmıştır. Bu çatışma türünde, bir ekonomik sistem içinde ve açık sistem anlayışı altında, aynı alanda faaliyet gösteren birden fazla örgütün birbirleriyle çatışmaları söz konusudur.¹⁵⁹ Burada örgüt içi üç tür çatışma söz konusudur:

Dikey Çatışma: Ast-üst ilişkilerinden kaynaklanan bir çatışma türüdür. Genellikle, yüksek mevkideki bireylerin yetkilerini kullanarak, alt birimlerdeki bireyleri kontrol etmek istemelerinden meydana gelir. Astlar, üstlerinden daha üstün olduklarını; yetki verseler ondan daha iyi iş yapacaklarını ve işletmeyi daha iyi yöneteceklerini iddia ederler. Buna karşın üstler de kendilerini yerleri doldurulamaz, bilgili, becerikli, çalışkan bir lider olarak görürler.¹⁶⁰

Yatay Çatışma: Örgütlerde aynı hiyerarşik düzeyde çalışan bireyler arasında ortaya çıkan çatışma türüdür. Yatay çatışma, genellikle her grubun, diğer grupları düşünmeden kendi amaçlarını gerçekleştirmek için dayatması ve özellikle de amaçların birbirleriyle uyuşmadığı durumlarda yaşanır. İşletme içinde kıt kaynakları paylaşan, farklı amaçları gerçekleştirmeye çalışan ve birbirleriyle rakip durumda olan eşit hiyerarşi düzeyindeki kişiler ve gruplar, bu nedenlerden dolayı çatışmaya düşebilirler.¹⁶¹

Sosyal çatışma: Okulun çevresinde olan baskı gruplarının okulu kendi istekleri doğrultusunda yönetmek için okulun amaçlarına ve çalışma yöntemlerine

¹⁵⁸ Asuman Uluçınar Türkel, *Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000, s.116

¹⁵⁹ Türkel, s.116

¹⁶⁰ Ömer Peker ve Nihat Aytürk, *Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2002, s.243

¹⁶¹ Karip, s.45

karışmayı amaç edinmesi, okul yöneticileriyle sosyal çevre arasında çatışmaya neden olur.¹⁶²

Bunların dışında bir ceza alma riskinden kaynaklanan dört değişik çatışma şekli ortaya konulmaktadır. Buna göre;¹⁶³

Birey iki şeyi aynı anda yapmak isterken yalnızca bir tanesini yapabileceği bir durumla karşılaştığında.

Birey iki seçenek arasında karar vermesi gerekirken, aslında hiç birisini seçmek istemediği durumlarda.

Birey bir şeyi yapmak istediğinde, ancak karşılığında bir ceza alma riskiyle karşılaşacağı durumlarda.

Birey birden fazla seçeneğe sahip olduğu, ancak karşılığında bir ceza alma riskiyle karşılaşacağı durumlarda.

Tüm bu çatışma türleri, kaynaklarına göre çatışma türlerine farklı açılardan bakılmasını ve çatışmaların çözümünde izlenecek doğru yola nasıl bir başlangıç yapılabileceğini görmeye yardımcı olabilir.

2.5. Çatışma Yönetimi

Çatışma insanoğlunun etkileşiminin doğal bir sonucudur. Çatışma yönetimine duyulan ihtiyaç, örgütlerde yaşanan çatışmaları doğru şekilde yönlendirip, örgütün yararları ve amaçları doğrultusunda çözüme ulaştırabilmek gereksiniminden doğmaktadır. Çatışma yönetimi, genel olarak bir organizasyon üyeleri arasında ya da daha özel olarak belirli bir ekip çalışması içerisinde işle ilgili ya da kişilik özelliklerinden kaynaklanan sorunları ve olayları inceler ve bu anlaşmazlıkları ortadan kaldırmanın yollarını araştırır.¹⁶⁴

¹⁶² Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1996, s.78

¹⁶³ Türkel, s.118

¹⁶⁴ Ebru Karpuzoğlu, *Büyüyen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.68

Çatışmalar hem sosyal hayatta hem de iş hayatında kaçınılmazdır. Çatışmanın var olmadığı örgütlerde büyüme kısıtlı olmaktadır. Yöneticiler çatışmalardan korkmakta ve çekinmektedirler. Zira çatışmalarla nasıl mücadele edecekleri konusunda yeterli bilgiye sahip değillerdir. Çatışma yönetimi, farkına varılmayan, tanı konulamayan, etkili olarak yönetilmeyen çatışma, örgütsel kaynakların verimsiz kullanımına, çatışan taraflar üzerinde gerginliğe ve çatışma durumuna göre etkilenen bireylerin enerjilerini yanlış yönde kullanmalarına yol açabilir. Diğer taraftan etkili olarak yönetilen çatışma, yaratıcılık ve yeniliğin artırılması amaç ve uygulamaların yeniden düşünülmesi ve en iyi biçimde bilgilendirilen çatışma gruplarının oluşması ile sonuçlanabilir. Aynı zamanda örgütlerde yanlış yönetilen çatışmaların, taraflar arasında işbirliği içinde çalışmaya engel olabilecek düşmanlıklar yaratabileceği gibi, zıtlasmaya da yol açabilir.¹⁶⁵

Çatışma yönetimi farklılıkları ve uzlaşmazlıkları yapıcı ve olumlu bir şekilde yönetebilmektir. Çatışmayı ortadan kaldırmak yerine, çatışma taraflarını nasıl bir araya getireceğine ve çatışma sürecinde başarıya ulaşmak için neler yapmak gerektiğine ve yapıcı bir şekilde çatışmalarla nasıl mücadele edileceğine odaklanmaktadır.¹⁶⁶ Çatışma yönetimi, genel olarak bir kurumun üyeleri arasında ya da daha özel olarak belirli bir ekip çalışması içerisinde işle ilgili kişilik özelliklerinden kaynaklanan sorunları ve olayları incelemekte ve bu anlaşmazlıkları ortadan kaldırmanın yollarını araştırmaktadır. Çatışmayı çözmeye, çatışmanın tamamıyla ortadan kaldırılmasını savunurken, çatışma yönetimi, bazı durumlarda makul ve ılımlı bir çatışma düzeyinin, örgütün verimliliği ve sürekliliği açısından gerekli olduğunu savunur.¹⁶⁷

Kurum için önemli olan çatışmanın nasıl doğru şekilde yönetileceği, hedeflere nasıl ulaşılacağı ve amaçların gerçekleştirilmesinde nasıl etkili kılınacağıdır. Çatışma ne olumludur ne de olumsuzdur. Çatışmanın sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın nasıl algılandığına ve nasıl yönetildiğine

¹⁶⁵ Türkel, s.121

¹⁶⁶ Nilüfer Gedikli ve Velittin Balcı, "Doğa Sporları Kulüplerinde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri" *Sportre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, III (1) 2005, s.36

¹⁶⁷ Alev Sökmen ve İlhan Yazıcıoğlu, s.6-7

bağlıdır. Çatışmaların örgütün kaçınılmaz bir parçası olması, hatta örgütün gelişmesi için gerekli olduğunun kabul edilmesi sonucu örgüt yönetiminin çatışmalara bakış açısı da zamanla değişmiştir. Örgüt içerisindeki çatışmaların bastırılması ya da tamamen ortadan kaldırılması yerine, çatışmanın örgüte yarar sağlayacak şekilde yönetilmesi ön plana çıkmıştır.¹⁶⁸

Çatışmaya giren taraflar çatışmanın açığa çıkmasından çekinme ve çatışmayı inkar etme eğilimindedir. Çatışmanın sonucu çatışmanın kendisinden daha önemlidir. Zira yanlış yönetilmiş bir çatışma, örgüt içerisinde düşmanlığa da yol açabilir. Dolayısıyla çatışma yönetiminin odak noktası çatışma sonrası çıkabilecek düşmanlığın en aza indirgenmesidir. Örgüt içinde çatışmanın hiç olmaması, monoton bir ortam da yaratabilir, aynı zamanda çatışmaların baskı altına alındığının bir göstergesi de olabilir. memnuniyetsizlikler ve doyumsuzluklar, uygulamaların yeniden değerlendirilmesine yol açarak örgütün etkinliğinin geliştirilmesine yardımcı olur.¹⁶⁹

Çatışmalar kötü yönetildiğinde sorunlar genellikle gizlenir, fakat daha sonra çözümü daha zor ve başka bir biçimde ortaya çıkar. Çatışmaların kötü yönetilmesi hem bireylere, hem de örgüte zarar verir. Bireylerin kötü idare edilen bir çatışma neticesinde sosyal durumları, güvenlik ve kabul edilme duyguları zedelenir. Sosyal destekten yoksun kalmak, fiziksel hastalık ve psikolojik huzursuzluğa neden olur, kişiyi güçsüzleştirir. Etkin bir çatışma yönetimi, çatışmaların zararlı yönlerini en aza indirerek yararlı yönlerini arttıran, örgütteki çatışma düzeyini optimal düzeyde tutan ve kazanma-kazanma çözüm yaklaşımını benimseyen etkinlikler toplamı olarak da ifade edilebilir. Çatışmaları etkili bir şekilde yönetmek için örgüt yöneticisinin öncelikle çatışmalarının işlevsel olup olmadığını belirlemesi ve buna göre bir yaklaşım izlemesi gerekmektedir.¹⁷⁰

¹⁶⁸ Deniz Akkirman, “Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri” *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13 (2), 1998, s.3

¹⁶⁹ Coşkun Bayrak, “Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler” *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (1) 1996, s.21

¹⁷⁰ Akkirman, s.4

Örgüt ve yönetsel kuramlar çatışmaları yönetmek için farklı yöntemler ileri sürmektedir. Yapısal kuramlar çatışmaların otoriter bir yapı kullanılarak yönetilmesini öne sürerken, yönetsel kurallar çatışma yönetiminde zora başvurmayı, yönetsel yetki kullanmayı veya pazarlık yöntemi kullanmayı önermektedir. Davranışsal kuramlar, çatışan tarafları yüzleştirerek soruna çözüm bulmaya çalışırken, sistem kuramları çatışmanın çalışanlar arasında ortak değerler geliştirerek veya onları karşılıklı konuşarak çözülebileceğini kabul etmektedir. Olumsuzluk kuramı çatışma yönetiminde, çatışanların içinde bulunduğu koşulların tam ve doğru olarak analizinin zorunluluğunu vurgulamaktadır. Bu kurama göre, çatışmayı yönetmenin tek bir stili yoktur, farklı koşullar altında farklı stiller kullanılabilir. Çatışma döngüsünün anlaşılması, çatışmaları yönetmek ve çatışmalardan kaçınmak için farklı stillere nasıl, nerede, ne zaman başvurulması gerektiğini göstermektedir.¹⁷¹

Çatışma yönetim sistemi değerlendirme, tasarım, uygulama, ve operasyon olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır. *Değerlendirme* aşaması direncin azaltılabileceği en önemli aşamadır ve örgüt hedeflerinin, gereksinimlerin ele alındığı safhadır. *Tasarım* aşamasında değerlendirme aşamasında belirlenen hedef ve gereksinimleri göz önünde bulundurarak, mevcut kaynaklar ve yeni seçenekler üzerinde durulmaktadır. *Uygulama* aşamasına kadar sınırlı sayıda insan çatışma yönetim sistemi içinde yer alır, ancak bu aşamadan sonra diğer çalışanlara ihtiyaçları konusunda bilgi verilmektedir. Örgütte uygulanacak olan sistemin hızına ve nasıl olacağına karar verilmektedir. Çatışma yönetimini sağlayacak bireyler *operasyon ve değerlendirme* aşamasında önceki üç safhada geliştirilen kural ve formları uygulamaktadırlar. Bu sistem sayesinde çatışmalar başarıyla yönetilebilmektedir. Önemli olan çatışmaların nedenlerini bulup ortaya çıkarabilmek ve çatışmaların çözümünü için uygun stili saptayabilmektir.¹⁷²

¹⁷¹Karip, s.53

¹⁷² Baysal ve Tekarslan, s.310-311

2.6. Çatışma Yönetimi Stilleri

Çatışmaların olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurmasında yönetim doğrudan etkili olabilir. Başlangıçta işle ilgili olan bir çatışma yanlış yaklaşımlar ve uygun olmayan bir yönetim şekliyle kişisel bir çatışmaya dönüşebilir. Bu şekilde örgüt amaçlarından uzaklaşmış, bireye ve örgüte zarar verecek bir çatışma ortaya çıkmış olur. Böyle durumlarda çatışmayı doğru yönetmek gerekir.

Herhangi bir çatışma durumu ile karşı karşıya kalan bireylerin düzenli olarak sergilediği davranışlar bütünü olarak tanımlanan çatışma yönetimi stili ilgili literatürde farklı araştırmacılar tarafından birbirine benzer ve farklı çok sayıda çatışma yönetimi stilleri ortaya konmuştur.¹⁷³ Bu stilleri açıklamak için değişik modeller geliştirilmiştir. Bunlardan en yaygın kabul görenlerinden birisi Thomas'ın sınıflandırmasıdır. Thomas, çatışma yönetimi stilleri modelini “işbirliği” ve “çıkarcılık” olarak nitelendirdiği iki eksen üzerine kurmuştur.¹⁷⁴

Thomas, çatışma yönetimi stillerini iddiacılık (*assertive*) ve işbirlikçilik (*cooperative*) boyutlarına dayalı olarak sınıflandırılmıştır. Birinci boyut, tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarını karşılamaya verdikleri önemi nitelendirirken, ikinci boyut, tarafların her birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyacına verdiği önemi belirtir. Bu boyutlara dayalı olarak çatışma yönetiminde kullanılan stilleri:¹⁷⁵

Ödün verme (*uyma*),

Hükmetme (*zorlama, rekabet*)

Kaçınma (*sakınma*)

Uzlaşma

İşbirliği (*bütünleştirme*) olarak sınıflandırılabilir.

¹⁷³ Türkel, s.123

¹⁷⁴ Sema Yürür, “Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma” Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10 (1), 2009, s.25

¹⁷⁵ Karip, s.60

2.6.1. Ödün Verme (Uyma)

Taraflardan birinin bir diğzerinin isteklerine boyun eğmesidir, sorunun çözümünde karşı tarafın kararlarına isteklerine öncelik verilmesidir. Başka bir ifadeyle taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve gereksinimlerinin ön plana çıkması karşılığında, kendi ilgi ve gereksinimlerinin doyurulmasından vazgeçmesi söz konusudur. Bu daha çok astlarla üstler arasında gerçekleşen durumlarda görülür. Astlar ilişkiyi bozmamak, durumu kurtarmak için bu yöntemi kullanırlar.¹⁷⁶ Yumuşatma ya da uyma olarak da adlandırılan bu yöntem, çatışmanın bastırılmasında daha diplomatik bir yoldur. Burada yönetici kendi çözümünü taraflara dayatmak yerine, her iki tarafı da ikna etmeye çalışır.¹⁷⁷

Ödün verme stili, çatışmanın karşıdaki bireyin isteklerinin tümüyle kabulü ile çözümlenmesidir. Birey, isteklerini dile getirmenin sorunu daha da büyüteceği düşüncesinden hareketle çözümü tümüyle karşıdakine bırakır.¹⁷⁸ Bu stili kullanan yöneticiler için kişisel ilişkiler çok önemlidir. Bu yöntemde, anlaşmanın en üst düzeyde sağlanabileceği ortak konular gündeme getirilerek dostluk ortamı yerleştirilmeye çalışılır. Böylece taraflar arasındaki çatışmaların azaltılacağına inanılır.¹⁷⁹

Tarafların karşılıklı olarak ödün vermeyi kabul etmeleri durumunda her iki taraf da uzlaşmak ve bir çözüme ulaşmak için bazı şeylerden vazgeçerler. Ödün verme, tarafların karşılıklı olarak bazı kabullenmelerde bulunmaları ya da kısa sürede ortak bir noktayı bulmaları biçiminde gerçekleşir. Bu stilin temel ilkesi tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına önem vermelerinin yanında karşı tarafın ilgi ve isteklerine değer vermeleri ve dikkate almalarıdır.¹⁸⁰

İtaat etme yöntemi olarak da tanımlanan bu yöntemin etkili olarak kullanıldığı durumlar var olmakla birlikte, örgüte zararı da dokunabilir. Taraflar

¹⁷⁶Karip, s.63

¹⁷⁷ M. Şerif Şimşek vd., *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.292

¹⁷⁸ Kadir Özer, *Gerçek Yönetişim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.339

¹⁷⁹ İnan Özalp, "Örgütlerde Çatışma" *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7 (1), 1989, s.108

¹⁸⁰Karip, s.64

ilişkinin sürdürülmesine önem veriyorsa ve sorunlara çözüm bulmak için karşı tarafla müzakerelere girerek çatışmayı sürdürmek ilişkilere zarar verecekse, karşı tarafın isteklerini kabul etmek ve öncelikle karşı tarafı memnun edecek bir çözümde anlaşmak en uygun seçenek olabilir. diğ er yandan, bu çözüm yolu örgütün işleyişine zarar da verebilir. Önemli işlerin yapılacağı durumlarda ve sorunların çözümlenmeyip sürekli ertelendiği durumlarda ödün verme yöntemi zararlı bir yaklaşım olabilir.¹⁸¹

2.6.2. Hükmetme (Zorlama)

Hükmetme kişinin kendi çıkar ve isteklerini göz önünde tutarak baskıcı ve daha saldırgan bir tutum sergilemesidir. Bunu yasal pozisyon gücünü kullanarak ya da fiziksel güç kullanarak yapabilir. Bu tip bir tavır sergileyen kişilerde özgüven eksikliği ya da hoşgörü eksikliği vardır.¹⁸² Kendisine yüksek başkalarına düşük ilgiyi simgeleyen bu stil, kazanma-kaybetme yaklaşımıyla ya da birisinin iddiasını kazanmak için baskı yapması davranışı ile ifade edilebilir. Baskıcı ya da yarışmacı bir kişi kendi amaçlarına ulaşmak için her türlü yolu dener. Buna bağlı olarak da çoğu kez karşı tarafın ilgi ve beklentilerine önem vermez. Amaç çok önemli, ilişki önemli değilse, taraflar zorla ya da kandırarak amaçlarına ulaşmaya çalışır. Birinin kazanması diğ erinin kaybetmesi demektir.¹⁸³

Bu yöntem güç kullanma, rekabet, kazan-kaybet olarak da tanımlanmaktadır. Hükmetme yönteminde her iki taraf da çıkarlarını düşünür. Hükmetme yöntemini aşırı uygulayan bireyler karşıdaki kişinin zararını göze alarak kendi ilgilerini doyurmaya çalışırlar. Bunun için gerekirse karşı taraf üzerinde baskı kurmaya her an hazırdırlar. Kazanma arzularının aşırılığı nedeniyle başkalarının kaybını zevkle izlerler. Bazen başkalarının ilgilerini ya da iddialarını anlamaya çabalayabilirler.

¹⁸¹ Özalp, s.109

¹⁸² Azmi Yalçın ve Esmeray Yoğ un Erç en, “Kültür İle Şekillenen Çatışma Tepkileri Üzerine Bir Uygulama” *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (2), 2004, s.211

¹⁸³ Karip, s.65

Ancak bu çabanın altında yatan temel neden, onlar hakkında edindikleri bilgilerle yeni stratejiler belirlemek ve başarıyı garantiye almaktır.¹⁸⁴

Hükmetme stilinde taraflardan birinin çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü empoze etmesi söz konusudur. Hükmedilen taraf zayıf olduğu için ve başka bir seçeneği olmadığı için çözümü kabul etmek zorunda kalır. Hükmedilen taraf sonuçtan memnun değildir ve kaybeden tarafın moralini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemesi muhtemeldir. Baskı kurma, tartışma, yetki kullanma ve kimi zaman da bedensel güç kullanmayı bile içerebilir.¹⁸⁵

Üst yönetici, çatışmanın canlı kalmasında kişisel ya da örgütsel yararlar görmüyorsa, çatışmayı ortadan kaldırmak isteyebilir. Bununla birlikte, yöneticinin verdiği karar, örgüt üyeleri tarafından kabul edilebilir olmalıdır. Taraflardan birinin kazanması ile sonuçlanabilecek bir karar veren yönetici, örgüt içerisinde kırgınlıkların artmasına ve motivasyonun azalmasına neden olabilir. Yöneticiler, astları tatmin olsun ya da olmasın, verdikleri otoriter emirlerle sorunlara acil durumlarda ya da kısa dönemde çözüm bulabilmektedir. Hükmetme yönteminde, çatışmanın temel nedeni ortadan kalkmadığı için, sorunlar çözümsüz kalabilir ve gelecekte tekrar ortaya çıkabilir.¹⁸⁶

2.6.3. Kaçınma

Bu yöntem, çatışmayı görmezden gelme, önem vermeme, harekete geçmeme, kişisel görüşünü ifade etmeme ile ilgilidir. Kaçınma yöntemi, çatışmalar kendiliğinden ortadan kalkacağı umuduyla görmezden gelme, sorunları bekletme, çatışmayı bastırmak için işleri yavaşlatma, sorunlarla yüzleşmemek için çatışmaları gizleme ve çatışmaları çözmek için bürokratik kurallara başvurma gibi yolları içerir. Bu yöntemle hareket eden bir yönetici, hangi tarafta olduğunu belli etmez, çatışmaya

¹⁸⁴Karip, s.63-64

¹⁸⁵ Elbeyi Pelit, Yöneticilerin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri: Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama, *İşletme Fakültesi Dergisi İ.Ü. Yayınları*, İstanbul,2005,s.82

¹⁸⁶ Özalp, s.109

müdahale etmekten kaçınır ve çatışmayla ilgili kararları erteler. Bu yöntemde taraflar, ne kendi düşüncelerini ne de diğerlerinin düşüncelerini desteklerler.¹⁸⁷

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda çatışmayı göz ardı etme ya da çatışmadan kaçınma stili kullanılır. Bu yöntem genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme, ihmal etme, kadere bırakma ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi davranışlarla birlikte ortaya çıkar. Kaçınma stili, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana bırakma veya taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması gibi amaçlarla kullanılabilir.¹⁸⁸

Kaçınma stilinde taraflar, çatışmanın farkındadırlar. Ancak, çözüm üzerinde çalışabilmek için bir "*soğuma*" dönemine ihtiyaçları vardır.¹⁸⁹ Bazen kaçınma davranışı, karşı tarafta, ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği izlenimini oluşturarak kışkırtıcı bir etkide de bulunabilir. Karşı taraf çok güçlü ve çok düşmanca tavırlar içerisindeyse de çatışmalardan kaçınmak etkili olabilir. Taraflar arasındaki gerilim, sağlıklı bir iletişimi engelleyebilecek kadar yüksek olduğunda kaçınma yöntemi etkili olarak kullanılabilir. Bu suretle çatışma, tarafların daha sağlıklı düşünebilecekleri ve karşılıklı olarak sorunu tartışabilecekleri bir süreye kadar ertelenebilir.¹⁹⁰

Bireylerin birbirlerinden uzaklaşmaları ve aralarındaki etkileşimi minimum düzeye indirmeleri bu stilin en önemli özelliğidir. Sonuç olarak, kaçınma stilinde taraflar birbirleriyle karşılaştıklarında çatışmanın varlığından söz etmeyebilirler ve duygularını açığa vurmayabilirler. Başka bir ifadeyle taraflar birbirleriyle fiziksel olarak karşılaşmamaya özen gösterirler. Oysa bireysel etkileşim bir okul ortamının en temel özelliklerinden birisidir.¹⁹¹

¹⁸⁷Bumin, s.136-137

¹⁸⁸Karip, s.64

¹⁸⁹ Karip, s.64

¹⁹⁰ İbrahim Ethem Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998, s.207

¹⁹¹ Pelit, s.83

2.6.4. Uzlaşma

Uzlaşma stili, bireyin kendisi ve başkaları için orta düzeyde ilgisini simgeler. Her iki tarafın karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar almak için işbirliği içinde bazı şeylerden vazgeçmesini ifade eder. Bu stilde, bireyin hem kendi hem de karşısındakinin isteklerine duyarlılık göstermesi söz konusudur. Farklılıklar arasında her iki tarafın isteğinin tatminini sağlayacak ve hemfikir olunacak bir görüş birliği aranır.¹⁹²

Uzlaşma stilinde, çatışan taraflar isteklerini orta düzeyde ya da eşit olarak doyurmaya çalışırlar. Taraflar ortaklaşa paylaşmayı ve karşılıklı özveride bulunurlar; tam doyum sağlamazlar ancak elde edilenle yetinirler. Çatışmadan yorulan, çatışmayı oyuna dönüştüren, sorunun geçersizliğini, önemsizliğini gören taraf uzlaşma stilini aşırı kullanır. Buna karşılık, görüşünde katı olan, direnen, erk savaşımı veren, gerilimi sürdüren taraf uzlaşma stilini az kullanır.¹⁹³

2.6.5. Problem Çözme (Bütünleştirme veya İşbirliği)

Tarafların işbirliği içinde, gerçek problemi, nedenleri farklılıklarıyla yapıcı bir şekilde ortaya koyabildikleri bir yöntemdir. Hem amaç hem de ilişki çok önemliyse bu yola başvurulur. Her iki tarafın ihtiyacını karşılayan bir anlaşmaya ulaşmak için oluşturulan bir çabadır. Birey hem diğer tarafın amaçlarını gerçekleştirmeye hem de ilişkiyi sürdürmeye çalışır. Bu yöntem sayesinde taraflar amaçlarını tam olarak elde eder ve her türlü gerilim ve olumsuz duygular örgütten uzaklaştırılmış olur.¹⁹⁴

İşbirliği stilinde çatışma, bireyin hem kendisinin hem de karşısındakinin isteklerine duyarlılık göstermesi ile çözümlenmeye çalışılır. Bu yöntem, tarafların sorunun çözümünden en üst düzeyde memnun kalmasını amaçlar. Sorun çözme, tümleştirme, entegrasyon ya da bütünleştirme olarak da bilinen bu yaklaşıma göre,

¹⁹² Bumin, s.138

¹⁹³ Başaran, s.208

¹⁹⁴ Bayrak, s.87

sorunlar karşılıklı olarak görüşüldüğünde daha iyi çözüme kavuşturulabilir. Genellikle bu stil, tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu durumlarda kullanılır. Taraflar, karşı karşıya gelerek çatışmaya konu olan gerçek nedeni ve çözümüne yönelik neler yapabileceklerini tartışırlar.¹⁹⁵

İşbirliği yöntemi, her iki tarafın ihtiyacını bütünleştiren bir anlaşmaya ulaşmak için oluşturulan bir çaba olarak tanımlanır. Bir başka ifadeyle, bu stilde soruna taraflarca kabul edilebilecek yegane çözümler bularak her iki tarafın ilgilerinin doyumunu yükseltmek amaçlanır. Taraflar sorunlara iyi niyetli yaklaşırlarsa ve yönetici çatışmanın çözümü yönünde çaba harcarsa, işbirliği yöntemi başarılı olabilir.¹⁹⁶

2.7. Çatışmaların Olumlu ya da Olumsuz Sonuçları

Etkin olarak yönetilen çatışmalar, örgütün ilerlemesine ve gelişmesine katkı sağlamaktadır. Çatışmalar, belirli bir düzeyde tutulduğunda yıkıcı olmaktan çok örgütlerde yenilik, değişim ve yaratıcılık gibi akımları motive ederek yeni görüşlerin ortaya çıkmasını sağlar, örgüt üyeleri arasındaki iletişimi ve ilişkileri geliştirir, örgütsel yardımlaşmanın artmasına katkıda bulunarak örgüte esneklik kazandırır ve örgüt performansını etkiler.¹⁹⁷ Genellikle olumsuz bir davranış olarak algılanan çatışma, yönetim yaklaşımına, çatışmanın şiddetine, taraflarca taşıdığı öneme göre onların performansını düşürebilir ya da yükseltebilir. Belirli sınırlar arasında yaşanan çatışmalar, örgütte tekdüzeliği ortadan kaldırarak heyecan ve verimli çalışma ortamı sağlayacak gerilimi özendirir.¹⁹⁸ Önemli olan sürekli olarak karşılaşılan ve kaçınılmaz olan çatışmayı iyi yöneterek onun olumsuz yanlarını olumlu hale

¹⁹⁵ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1996, s.467

¹⁹⁶ Türkel, s.87

¹⁹⁷ Akkırman, s.3

¹⁹⁸ Soner Polat ve Hasan Arslan “Yüksek Öğretim Örgütünde Görev Yapan Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeyleri” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10(39), 2004, s.433

getirmektir. Çatışmanın taraflar üzerindeki olumlu etkilerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.¹⁹⁹

- Çatışma ortamı bireylere gerçek düşünce ve duygularını dile getirebilme olanağı verdiği için daha iyi ilişkilerin oluşmasını sağlayabilir. Buna bağlı olarak da kişiler arasında işbirliği ve dayanışma artar, dostluk güçlenir.
- Birey ve grubun kendi gücünün farkına varmasını sağlayarak benlik saygısını artırır.
- Farklı görüşlerin çoğalmasına izin vererek üstün nitelikli yeni düşüncelerin oluşmasını sağlar. Sonuçta yeniliği ve yaratıcılığı artırır.
- Çatışma kapalı ve olumsuz sorunları su yüzüne çıkarır; sorunların farkına varılmasını ve karşılıklı tartışılarak açıklığa kavuşturulmasını sağlar.
- Çalışanlar arasındaki iletişim kanallarının açılmasına ve bilgi akışının hızlanmasına yardımcı olarak iletişimin kalitesini artırır.
- Çatışma sürecindeki hareketlilik, uyarma, katılma tembelliği ve günlük işlerdeki monotonluğu ortadan kaldırarak bireyin motivasyonunu artırır.
- Bireylerin kendini yenilemesine olaylara başka açıdan bakmasına yardımcı olduğu gibi; bireyin zamanla dinleme, kabul etme, kendini anlatma ve istenmeyen durumlar karşısında denetimi elinde tutma yeteneklerini geliştirerek psikolojik olgunluğunu sağlar.
- Çatışma çağın gerisinde kalmış işlerin, görevlerin, yapı ve amaçların sorgulanmasını sağlayarak yeni amaçlar kazandırır, değişimi hızlandırır.
- Çatışma ile kişi kendi ilgi, yetenek ve kapasitesini değerlendirme şansını bulur.
- Bireye eksik taraflarını saptama ve bunları giderme fırsatını veren çatışma onun gizli güçlerinin ortaya çıkmasına da yardımcı olur.
- Yetki ve kaynak dağılımını daha dengeli hale getirir.
- Çatışmaya yol açan kararsızlıkları ve uyuşmazlıkları ortadan kaldırarak kişilerin bütünleşmesini sağlar.

¹⁹⁹ Bumin, s.141-142

– Tarafsız kalmaya özen gösteren bireylerin de düşüncelerini açıklamasını sağlayan çatışma, farklı görüşlerin tartışılmasına imkan verir, karar alternatiflerinin artmasına neden olur. Bu sayede daha iyi çözümlere ulaşılır.

Şüphesiz çatışmanın her zaman bu olumlu sonuçları ortaya çıkarmasını beklemek pek olası değildir. Taraflar açısından çatışmanın olumsuz sonuçlar doğurması da mümkündür. İstenenden fazla çatışmanın yaşanması, üstelik bu çatışmaların çok da şiddetli olması ve etkili yönetilmemesi çatışmanın olumsuz sonuçlarının ortaya çıkmasına neden olur. Çatışmanın olumsuz sonuçları işe şu şekilde sıralanmaktadır.²⁰⁰

- Farklılıkların boyutunu derinleştirerek birey ya da grupların birlikte hareket etmelerine engel olur, işbirliği ve takım ruhunun bozulmasına yol açar.
- Bireylerin stres düzeyini artırarak onların ruh sağlığını olumsuz etkiler.
- Bıkkınlığını ortaya çıkararak tarafların verimliliğini düşürür.
- Bireyin bulunduğu grubun dışına çıkma ve yalnızlığı tercih etme eğilimini artırır.
- Emek, zaman, para ve enerjinin amaçlar dışında tüketilmesine yol açar.
- Bireyin motivasyonunu azaltarak iş doyumunun ve performansın düşmesine neden olur.
- Yönetimin katı ve emredici bir yapı kazanmasını sağlar.
- Bireyler arası mesafenin artmasına, güven ortamının bozulmasına ve kuşkucu bir iklimin oluşmasına neden olur.
- Bireylerin birbirine karşı düşmanlık hissi beslemesine ve saldırgan davranışlar sergilemesine neden olur.

Görüldüğü gibi çatışma, taraflara yarar sağladığı gibi iyi yönetilmediği takdirde zararlar da verebilir niteliktedir. Bu nedenle çatışmanın yarar ve zararlarının neler olduğunun iyi bilinmesi ve zararlarını yarara dönüştürecek şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

²⁰⁰Karip, s.55-56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. AİLE ŞİRKETLERİNDE ÇATIŞMA VE NEDENLERİ

Çatışma, aile şirketlerinin en göze çarpan özelliklerinden biridir. Aile şirketlerinin hem iş hem de aile ile ilgileniyor olması, onu diğer şirketlerden ayırır. Şirketin kârlılığı yanında aile bireylerinin işe katılımı ile de ilgilenilir. Bu nedenle, aile şirketlerinde çatışmanın kendine özgü yapısının anlaşılması gerekir.

Aile şirketlerinde çatışmanın kaynaklarına bakılacak olursa, öncelikle aile içi bir takım ilişkilerin şirkete yansması örnek olarak gösterilebilir. Çocuklarını birbirine tercih eden babalar, bir arada iyi geçinemeyen kardeşler, eşlerinin çok çalıştığından ve çalışmasının karşılığını alamadığından yakınan kadınlar, aile şirketlerinde çatışmanın kaynaklarına ilk gösterilebilecek örneklerdir.²⁰¹

Çatışma her örgütte vardır ve bu da gayet doğal bir durumdur. Keza, iyi bir biçimde yönetilen çatışma süreci şüphesiz ki örgüte sanıldığı gibi zarar değil, fayda sağlayacaktır. Her örgütte olduğu gibi aile şirketlerinde de çatışma kaçınılmazdır. Ama aile şirketlerinin kendilerine ait bir takım dinamiklerinden dolayı, farklı çatışma kaynakları vardır. Bu çatışmalara neden olan aile ve şirkete ait bu kaynaklar doğru tespit edilip, önlem alınabilirse, çatışmaların aile ve şirkete vereceği zarar minimuma indirilmiş olunur. Hatta bu çatışmalar zarar yerine faydaya dönüşmüş olur. Genel olarak aile şirketlerinde ki çatışmaların nedenlerini şöyle sıralayabiliriz; aile şirketlerinde değişim ve şirket devri planlaması, kaynak ve imkanların paylaşılabilmesi, kurumsallaşamama, yönetimde profesyonelleşememe, adam kayırmaca, kuşaklar arası çatışma, aile ve iş dengesinin kurulabilmesidir.

3.1. Aile Şirketlerinde Değişim ve Şirket Devri

Dünyada var olan şirketlerin büyük bir bölümünü aile şirketleri oluşturmalarına karşın, yaşam süreleri yirmi dört yıl olarak belirlenmiş ve her on aile şirketinden,

²⁰¹ Uluçol, , s.54

ancak üçünün ikinci kuşağa devrettiği anlaşılmıştır. Bu durumun ana sebeplerinden biri şirket yönetiminin bir sonraki kuşağa devir planlamasının yapılmaması veya ani değişimlerde devir sürecinin sağlıklı yürütülememesidir.²⁰²

Aile şirketlerinde bazı önemli durumlarda ani değişimlerin ortaya çıkması aile üyeleri arasındaki ilişkiyi derinden etkilemektedir. Birden ortaya çıkan yeni durum, tüm aile-iş sistemini etkiler, var olan istikrar konumundan, belirsizlik durumuna geçer. Ani ortaya çıkan veya önemli sayılan değişimler;²⁰³

- Kurucu patronun ya da liderin işi bırakma kararı,
- Kurucu patronun veya yönetimde söz sahibi olan aile üyelerinin ani ölümü ya da hastalanması
- Yeni bir aile üyesinin, şirkette çalışmaya başlaması,
- Şirketin birleşme veya satış kararı alması,
- Şirkete ani büyüme veya karda hızlı bir düşüş yaşanmasıdır.

Bu durumlarda, kurucu patronun ve yönetimin, değişim sürecinde ki uygulamalarının, şirketin sürekliliğinin sürmesi hususunda nasıl etken olduklarını anlamaları gerekmektedir. Aile şirketlerinin, değişim sırasında önemle üzerinde durmaları gereken üç nokta vardır;²⁰⁴

- mülkiyetin sürekliliği
- üst yönetimin sürekliliği ve değişim
- güç ve varlığın dağılımı

İç ve dış faktörlere bağlı olarak gerçekleşen değişimler sürecinde aile şirketlerinin istikrarlarını korumaları başarı olarak algılanmaktadır. Bütün şirketler değişim sürecinde çeşitli zorluklarla karşılaşır ancak aile şirketlerinde ortaya çıkan

²⁰² Fındıkçı, s.208

²⁰³ Adnan Nur Baykal, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Babalar, Oğullar ve Kızlar*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.67

²⁰⁴ Ateş, s.72

sorunlar diğer şirketlere göre farklılık göstermektedir. Çünkü aile şirketlerinde mülkiyetin sürekliliğini ve yönetimin istikrarını korumak oldukça zordur.²⁰⁵

Kuşaktan kuşağa geçen aile şirketlerinde değişim sürecinde hem aile, hem işletme, hem de mülkiyetin dinamikleri değişmektedir.²⁰⁶ Kurucu patronun şirketin ikinci kuşağa devredilmesini istediği bazı durumlarda, ikinci kuşağın bu konuda hiç istekli davranmadığı görülmüştür. Devretme sürecinde karşılaşılan bir diğer önemli sorun, aile üyelerinin mülkiyetin aile üyeleri arasında “şimdi” ve “gelecek” te nasıl dağılacağı sorgulanmaktadır. Bu konuların çatışmaya neden olduğu gibi tespit edilmiştir.²⁰⁷

Aile şirketlerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devri çok sayıda karmaşık sorun yaratabilmektedir. Yönetimi devir alma konusunda aile fertleri içinde ya da diğer yöneticiler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Genellikle aile şirketlerinde üst yönetim, şirketin yönetimini aile üyelerinden birine bırakma eğilimindedir. Kuşaklar arası geçiş, aile mirasının çocuğa devri ve ailede başarıyı geleceğe taşımanın bir yolu olarak görülmektedir. Bununla birlikte, yönetimin kime bırakılacağı sorunu çoğu aile şirketinde şirketin dağılmasına yol açabilmektedir. İki veya daha fazla aday olduğu takdirde aralarında çıkabilecek güç kavgaları şirketi zora sokabilmektedir.²⁰⁸

Ayrıca kurucu-lider birinci kuşak olarak işine sonsuz sevgi ve özveri ile bağlanırken, miras yoluyla işletmeyi devralan ikinci kuşakta aynı heyecan ve özveri olmayabilir. Üçüncü kuşakta ise bu sevgi ve sorumluluk daha da azalabilir. Kurucu-lider hayatta olduğu sürece işletmede kendi kültürünü empoze ettiği için o aile işletmesi çok fazla değişime açık değildir.²⁰⁹

Aile şirketlerinde yönetimi devretme, kurucunun gelecekte şirketi en iyi yönetebilecek kişiyi tespit etmesi, güç ve denetimi belirlenen kişiye vermesidir.

²⁰⁵ Kırım, s.32

²⁰⁶ Ateş, s.75

²⁰⁷ Erdoğan, s.46

²⁰⁸ Günel, s.34

²⁰⁹ Nurullah Genç ve Fatih Karcıoğlu, “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Bir Uygulama” *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, 2004, s.24

Yönetimden sorumlu aile üyesinin ölümü ya da işten ayrılması şirketin varlığını tehlikeye düşürebilir. Şirketin başına geçmek için rekabet ve çatışma ortamı doğabilir. Yeni başkanın uzun zamanda seçilmesinin olumsuz etkilerinin yanı sıra, seçilen kişiyi desteklemeyenlerin de varlığı işletmeyi amaçlarından uzaklaştırarak etkililiği azaltabilmektedir.²¹⁰

3.2. Sınırlı Kaynaklar ve İmkanların Paylaşılabilmesi

Aile şirketlerinin mali yönden taşıyabilecekleri en önemli sakınca, ailenin menkul, gayrimenkul ve likiditesinin fazla olmaması ya da şirketin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda, büyüme hızının yavaşlama olasılığıdır. Bunun yanı sıra, borç alınmasına olumlu yaklaşılsa bile, ailenin mal varlığının azlığından dolayı borç verilmek istenmemesi ya da yüksek maliyetle kredi verilmeye çalışılması gibi bir durum da, bir başka olumsuzluk olmaktadır.²¹¹ Aile şirketlerinde cari hesap sorunundan doğan sorunlar da sıklıkla rastlanan bir durumdur. İşletmelerin kişilik kavramı, aile işletmelerinde çoğunlukla göz önünde bulundurulmamaktadır. Şirket sahibinin yaptığı kişisel harcamalar şirket harcamaları ile karışabildiğinden bu durum, bilançoların hazırlanmasında sorun çıkmasına kadar gidebilir. Buna ilaveten bu harcamalar ailenin diğer üyeleri arasında sorun teşkil edebilir.²¹²

Aile şirketinin en önemli avantajı olarak sayılan şirketin aileye borçlanması ya da sermayeyi aile içinden sağlaması, aynı zamanda şirketi batmaya götürecekt kadar büyük çatışmalara yol açabilmektedir. Bu durum özellikle aile şirketinin kuruluş evresinde, iç borçlanmaya gidildiğinde aile üyelerinin eşit şekilde sermaye transferinde bulunmaması, sonradan şirket üzerinde pay sahipliği konularında çeşitli çatışmalara neden olmaktadır.²¹³

²¹⁰ M. Atilla Arıncıoğlu vd., “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesine Yönelik Konya ve İstanbul’da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma” 3. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre Kitabı, İstanbul, 2008, s.279

²¹¹ Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.24

²¹² Meşe, s.9

²¹³ Bahri Meşe, “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması” *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü SBE İşletme Anabilim Dalı, Gebze, 2005, s.8

Aile işletmelerinde, iş-ücret dengesi ve fazla mesai kavramları ihmal edilmektedir. Ücretin temel motivasyon kaynağı olduğu unutulmaktadır. Genellikle çağdaş bir ücret ve ödül politikası uygulaması söz konusu olmamaktadır. Ücret belirlemede kıdem ve kan bağı en çok önem verilen kriterdir. Aile üyesi yöneticiler için ödül veya ceza sistemi uygulaması da mümkün değildir. Bu durum doğal olarak çatışmalara neden olmaktadır.²¹⁴

Aile şirketlerinde gerçekleşen çatışmaların bir diğer nedeni, şirket yönetiminde tüm üyelerin söz sahibi olmak istemeleridir. Her bir aile ferdi yöneticilik özelliğini kendisinde taşıdığından, şirket yönetimine müdahil olmakta, bu durum çatışmaya neden olmaktadır.²¹⁵

Aile şirketlerinde mevcut imkan ve makamların paylaşılması konusunda çatışmalar yaşanabilmektedir. Özellikle konum farklılıklarından kaynaklı, aile üyeleri arasındaki ücret farklılıkları problemlere sebep olabilmektedir. Diğer taraftan şirkete ait kâr paylaşımı da bir diğer çatışma sebebinin teşkil edebilmektedir.

3.3. Kuşaklararası Çatışma

Aile işletmelerinin en belirgin özelliği, iki ya da daha fazla kuşağın işletmede görev almasıdır. Birlikte çalışan ailenin en önemli sorunu da kuşak çatışmasıdır. Aile işletmeleri, birinci kuşak olarak adlandırılan baba ve anne tarafından kurulan ve yönetilen, diğer yıllarda ise doğumlarla ve akrabalıkla oluşan ikinci ve üçüncü kuşaklar tarafından da yönetilmesi söz konusu olan işletmelerdir. Dolayısıyla birbirinden farklı üç kuşağın işletmenin yönetilmesi konusunda ortak karar vermeleri beklenemez.²¹⁶

Aynı zaman diliminde yaşayan ve farklı kuşakları temsil eden anne/baba, çocuk ve kardeşler veya işletmede pozisyon sahibi olan diğer aile üyeleri arasında

²¹⁴ Gülden Tanta vd., “Küçük ve Orta Büyüklükteki Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları (Sakarya İli Örneği)”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul, 2004, s.588

²¹⁵ Tanta vd., s.600

²¹⁶ Alayoğlu, s.45

görüş ayrılıkları artabilmekte ve hatta otorite ve işbirliği konularında sorun çıkabilmektedir. Yeniliklere ve değişimlere ayak uydurmakta güçlük çeken birinci kuşak eski değer ve geleneklere sınımsız tutunmayı tercih ederken, değişim ve gelişimin gerekliliğine inanan ikinci kuşak yeniliklere daha çabuk uyum sağlamaktadır. Aile işletmelerinde kuşak çatışmasını doğuran birçok faktörden söz edilebilir. Bu faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür.²¹⁷

- Aile işletmelerinde doğal organizasyon söz konusu olduğundan işletmede kurucu-liderin kendi kültürünü korumaya çalışması,
- Aile işletmelerinde yetki ve sorumlulukların kurucu-lider veya büyük ağabey tarafından belirlenmesi,
- Kurucu-liderin aile işletmesini devredecek varise güvenmemesi ve kuşaklar arasındaki görüş ayrılıkları,
- İşine gönül verip işletmeye bağlı olan birinci kuşağın aksine, miras yoluyla işletmeyi devralan ikinci kuşak ve sonraki kuşaklarda görülen isteksizlik ve işletmeden çok kendi çıkarlarına odaklanma,
- Birden fazla kuşağın aynı dönemde aile işletmesinde yer almasıyla çatışan hissedarlık ve yöneticilik rolleri,
- Yetki devri planlamasının sağlıklı bir şekilde yapılmamasından kaynaklanan karmaşa,
- Değişime kapalı, harcamalarda cimri olan birinci kuşak ile yeni teknoloji ve yöntemlerden yararlanma, yeni ürün geliştirme eğilimli olan ikinci kuşak arasında yaşanan anlaşmazlıklar,
- Kurucu-liderin çocuğuna girişimcilik ruhunu aktaramaması ve işi sevdirememesi veya velayet seçimini yeteneğe göre değil de yaşa göre yapması.

Yukarıdaki anlatılan nedenlerden dolayı, ebeveynler çocuklarına güvenmemeleri nedeniyle yetki ve sorumluluk vermekten kaçınmaktadırlar. Çocuklarını işletmede hala çocuk olarak görmeleri dolayısıyla düşüncelerine değer

²¹⁷Adnan Çelik vd., “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Örneği” *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, 2004, s.192

vermemeleri, çocuklarının taleplerini göz ardı etmeleri, çocukları ile anne-baba arasında ki görüş farklılıkları, farklı eğitim seviyesine sahip olmaları, aile işletmelerinde kuşak çatışmalarının nedenleri arasındadır.

Günümüz rekabet koşulları kapsamında aile işletmelerinin yeni çağın istemlerine uyum sağlaması, büyük ölçüde de değişmesi gerekmektedir. Bu değişimi sağlıklı ve istikrarlı bir şekilde başarabilmenin yolu ise, özellikle işletmeyi kuran ve gelecekte onu devralacak olan kişiler arasındaki çatışmayı minimum düzeye indirebilmekten geçmektedir. Çünkü kuşaklar arasındaki çatışmanın işletmenin uzun ömürlü olmasını engellediği ve başarısızlığa sürüklediği yapılan çalışmalarda belirtilmektedir.²¹⁸

3.4. Adam Kayırma (Nepotizm)

Bir kimsenin beceri, yetenek, başarı ve eğitim düzeyi gibi unsurlar göz önünde bulundurulmaksızın ya da işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık yönü temel alınarak istihdam edilmesine veya terfi edilmesine nepotizm adı verilmektedir.²¹⁹ Aile şirketlerinde ailelerin öncelikleri, çoğunlukla işletmecilik kurallarının önüne geçer. Özellikle sahip-yöneticiler, yeteneklerini ya da katkılarını dikkate almaksızın aile bireylerini ya da akrabaları işe almakta ve onların zayıf noktalarını görmezlikten gelmektedir. Pek çok aile şirketi, kilit konumlara yetenek, beceri ve deneyime bakmaksızın aileden birini getirmekte, personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini kullanmamaktadır. Yeteneksiz bir kişinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan bir çalışan için rahatsız edici bir durumdur. Yapılan katkı ve alınan pay arasında bir eşitsizlik olduğunda, çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalıştıklarını düşünmektedir. Bu koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği ise, iş doyumunu, güdülenmeyi ve performansı etkiler.²²⁰

²¹⁸ Çelik vd., s.192

²¹⁹ Hayrettin Özler vd., “Aile İşletmelerinde Nepotizme Kuramsal Bir Bakış” 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2006, s.273

²²⁰ Günel, s.31

Nepotizm, en azından olumsuz anlamda, demokrasi ve kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerdendir. Bu olgu, aile üyelerinin iktidar kaybını engellemeye yönelik bir stratejidir. Kurumlar ise, otoriteyi, kişiselliği ve kişisel özgürlükleri rasyonel ve yasal bir mantıkla sınırlayan yapılardır. Bu yönüyle nepotizm; işletmenin, aileden bağımsız ya da ondan daha geniş, kendine has örgütsel bir kimlik kazanmasına da engel olmakta ve paydaşlar nezdinde bir güvensizlik nedeni olabilmektedir. Nepotizm bir işletmede aile kavgalarına veya kuşaklar arası çatışmalara, yeterli ve kaliteli yöneticilerin uzaklaşmasına, örgütsel bağlılığın zayıflamasına ve bu yüzden insan kaynağının tükenmesine yol açabilmektedir.²²¹

3.5. Yönetimde Profesyonelleşememe

Aile şirketleri için yetenekli bir yönetim kadrosu oluşturmak hayli güçtür. Aile şirketlerinde aile ilişkileri baskın bir rol oynar ve aile içi anlaşmazlık ve çatışmalar şirketi doğrudan etkiler. Bu tür bir çalışma ortamının uygun olmadığını düşünen yöneticiler de aile şirketlerinden uzak durmakta ve çalışmak istememektedirler. Bunun yanı sıra, aile bireylerinin hak etmedikleri halde önemli konulara getirilmeleri, bu üyelerin kendilerini kabul ettirebilmek için aile dışında yer alan yöneticilere ters davranmaları, aile şirketindeki adalet anlayışına zarar vermekte, dolayısıyla profesyonel yöneticiler genelde bu görevleri kabul etmemektedirler.²²²

Şirket sahipleri üst yönetimde girişimci, işi çok iyi bildiğini anladığı ve yetkisini kullanabilecek düzeydeki profesyonelleri istihdam etmekten kaçınmakta ve “tek adam” lığını riske atmak istememektedir. Ancak bu durum şirketin pek çok fırsatı kaçırmasına neden olmakta ve şirketin büyümesinde profesyonel yönetici desteğinin ihmal edilmesine yol açmaktadır.²²³

²²¹ Özler vd., s.273-274

²²² Baykal, s.152

²²³ Şevki Özgener, “Büyüme Sürecindeki KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayi Örneği”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, S.20, 2003, s.157

Yönetimin tamamen profesyonellere bırakıldığı bazı aile şirketlerinde, aile üyeleri şirket içinde yer almamaktadırlar. Yönetimde söz sahibi olmak isteyen bazı aile üyeleri, ailenin diğer üyeleri ve şirket çalışanları tarafından dirençle karşılanmaktadır. Bu durum, aile yönetimi ve aile üyesi olmayan profesyoneller arasında ciddi anlamda çatışmaya neden olmaktadır.²²⁴

3.6. Aile ve İş Dengesinin Kurulamaması

Aile işletmeleri, iş ve aileden oluşan ikili bir sistem, bir komplekstir; işlerle ilgilenen aile üyeleri görev sisteminin ve aile sisteminin birer parçasıdır. Bu iki sistem çakışmaktadır ve bu da çatışmanın görüldüğü yerin başlangıcıdır. Çünkü her sistemin kendi kuralları, görevleri ve gereksinimleri vardır. Örneğin, aile sistemi duygusaldır, ilişkilere baskı yapılır ve sadakat sevgi ve ilgiyle ödüllendirilir. Bu sisteme giriş doğustandır ve üyelik kalıcıdır. Ayrıca aile üyelerinin rolleri (koca/baba, karı/anne, çocuk/erkek kardeş/kız kardeş) bazı beklenti ve sorumlulukları da beraberinde getirir. Buna ek olarak, ailelerin yılların birikimi olan kendi iletişim biçimleri ve sorunlara çözüm getirme usulleri vardır. Bu tarzlar aile sorunları için belki iyi olabilir ancak iş ile ilgili çatışmaları çözmede en iyi yol olarak düşünülmemektedir.²²⁵

Aksine, iş sistemi duygusal değildir ve sözleşmeler temelinde yürütülür. Giriş deneyime birikime ve potansiyele dayalıdır. Üyelik performans şartına bağlıdır ve performans maddi olarak ödüllendirilir. Aile sistemine benzer bir şekilde iş yaşamındaki başkan, müdür, çalışan ve hissedar gibi roller bazı belli başlı sorumluluk ve beklentileri de beraberinde getirir ve ev ortamında olduğu gibi iş ortamının da kendine özgü bir iletişim biçimi, sorun çözme ve karar alma usulleri vardır.²²⁶

²²⁴Uluyol, s.56

²²⁵ Nancy Bowman Upton, "Transferring Management in the Family-Owned Business", s.4
http://archive.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba_homepage/serv_sbp_exit.pdf 30.10.2013

²²⁶ Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, s.179

Aile şirketinin en önemli zayıf noktalarından biri, aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır.²²⁷ Çünkü bu iki sistemde şahıslar aynı olsa da, üstlendikleri roller değişmektedir. Şirkette müdür veya genel müdür olan şahıs evde baba veya abi, abla konumuna gelmektedir. Bu durum aynı şahıstan farklı rollerde ki beklentileri etkilemektedir. Diğer açıdan aynı şahsın evde ki baba rolünü, aynen şirkette devam ettirmesi bir takım çatışmalara neden olmaktadır.

Aile ve iş dengesinin kurulamamasından kaynaklanan çatışmaların nedeni, girişimcinin, özelliklede şirketin ilk kuruluş dönemlerinde, işi dışında harcayacak zamanı çok azdır, bütün dikkatini işine vermek zorundadır. Fakat bu durum gerek eşi ve gerekse çocukları ile olan ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Aileye yeterince vakit ayıramama ve onların ihtiyaçları ile ilgilenememe beraberinde birtakım anlaşmazlıkları getirebilmektedir.²²⁸

3.7. Kurumsallaşamama

Aile şirketlerinde kurumsallaşma ailenin vizyon ve hedeflerinin belirlenmesi, aile ve şirket anayasasının oluşturulması, aile üyelerinin işe girme kuralları, yönetsel yapının oluşturulması, iş süreçlerinin ve bilgi sistemlerinin bütünleştirilmesi, aile bireylerinin şirketteki görev ve yetkilerinin ortaya konulması, , aile şirketinin swot (şirketin güçlü-zayıf yanları, şirketi ilgilendiren fırsat-tehditlerin belirlenmesi) analizinin yapılması, şirketin ilk olarak kısa vadeli hedeflerinin saptanarak misyon ve vizyonun belirlenmesi ve yönetim kurulundan en alt birime kadar stratejik bir yönetim planının hazırlanmasıdır.²²⁹

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının birinci adımı ailenin ve şirketin anayasasının hazırlanmasıdır. Aile şirketinin anayasası, esasen işleyişin kurallı hale gelmesini sağlayan ve ortakları aynı zeminde buluşturan kuvvetli bir araçtır. İşletme anayasası, işletmenin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel

²²⁷H. Melih İter, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları*, İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası Yayını No. 19, 2001, s.13

²²⁸Fındıkçı, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, s.299

²²⁹ Güler Darman Manisalı, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kılavuzu*, KTO Yayınları, 3.Basım,s.12

hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kurulların yazılı olarak ortaya konulduğu temel bir yol göstericidir. Tüm işletmeler için işletme anayasasının varlığı kurumsallaşmanın önemli bir göstergesi niteliğindedir.²³⁰

Aile işletmelerinde kurucunun kontrolü bırakmak istememesi ve değişime kapalı olması nedeniyle kurumsallaşamamaktadırlar. Küçük işletme felsefesi ile yönetilmeye çalışılan ancak kaynak ve zaman israfına neden olan bu yaklaşım, işletmelerin büyüme planlarını sektöre ugratmaktadır. Çünkü kurumsallaşamayan işletme yöneticileri dış çevreyi inceleyememekte ancak işletmenin içi ile ilgilenebilmektedir; bu da Klasik dönem yaklaşımını hatırlatmaktadır. Fakat, globalleşen dünyada bu şartların geçerli olduğunu söylemek çok güçtür. Her detayla ilgilenen yönetici sürekli gergin olmakta, çalışanları ile terslikler yaşamakta, aynı zamanda çalışanlar da birbirleriyle zıtlıklar yaşayabilmektedir. Çünkü böyle bir ortamda çalışma koşulları net değildir; profesyonellik düşüktür, çalışanlar otonom değildir, yani işlerini planlayıp, uygulayıp kontrol edememektedirler. İşin her aşaması için girişimci-yöneticiden onay almak zorundadırlar. Çalışanlar arasında müthiş bir rekabet vardır. İşletmelerin uzun dönemde kalıcı olabilmeleri ve değişen çevre şartlarına uyabilmeleri için kurumsallaşmaları gerekmektedir. Kurumsallaşmamış bir işletmede oluşan örgütsel çatışma, rutin çalışma hayatını bozmakta, örgütsel iklimi gerginleştirmekte ve işler net olamadığı için sürekli kişilerarası çatışmadan kaynaklanan problemleri gündeme getirmektedir. Bu durum da işletmenin sağlıklı şekilde büyümesine ve mutlu çalışanlarının oluşmasına engel olmaktadır. Şüphesiz özellikle küçük ve orta ölçekli işletme yönetimlerinin, kurumsallaşma sürecine geçebilmelerinin her şeyden önce sorunu algılamalarına bağlı bulunduğunu vurgulamanın yanlış olmayacağı düşünülmektedir.²³¹

²³⁰ Oğuzhan Tunç, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Anadolu Yayınevi, Eskişehir, 2012, s.9

²³¹ Nilay Gemlik, *Kurumsallaşmamış Bir İşletmede Çatışma Analiz*, Ceres Yayınları, İstanbul, 2011, s.24

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, evreni, örneklemini, araştırmada kullanılan ölçme araçlarının hazırlanması, uygulanması, araştırma bulguları ve bulguların analizi ve sonuçlara yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Ülkemizde olduğu gibi tüm dünya ülke ekonomilerinde yönlendirici bir dinamik unsur teşkil eden aile işletmeleri, ülke ekonomilerine sağladıkları katma değer ve üstlenmiş oldukları ağır ekonomik yükün yanı sıra, toplumsal ve politik denge unsuru olmaları ve göstermiş oldukları olumlu etkiyle ülke ekonomilerinin yapı taşı oluşturmaktadır.²³²

Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin % 95’i aile işletmelerinden oluşmaktadır. Ancak bu oran sonraki kuşaklara geçişte ciddi oranda düşmektedir.²³³ Global rekabet ortamında aile şirketlerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, ilgili ülke ekonomisi için çok önemlidir. Aile şirketlerinin varlığını tehdit eden ulusal ve uluslararası dinamiklerin yanında bir de yönetimde bulunan kişilerin aile bağı ile bağlı olmalarından kaynaklanan potansiyel bir tehdit ihtimali vardır. Bu tehdit aile üyeleri arasında ki ilişkilerin uzun süreli olmasından ve aile-iş sisteminin birlikte götürülmesi mecburiyetinden kaynaklanan çatışma problemidir. Aile şirketlerinin devamını ve varlığını tehdit eden bu problemin nedenlerinin belirlenmesi ve bu problemin çözümü için uygun çözüm yollarının geliştirilmesi çok önemlidir. Aile

²³² Nazan Yelkikalan ve Erdal Aydın, “Aile İşletmelerinde İlk Kuşak Girişimcilerin Örgüt Kültüründe Belirleyiciliklerinin Araştırılması” *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2004, s.334

²³³ Ebru Adsan ve Gülsen Eren Gümüştekin, “Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma”, *2. Aile İşletmesi Kongresi Kitabı*, İstanbul, 2006, s.185

üyeleri arasında çatışmaya neden olan konular belirlenmez veya çatışmanın olumsuz sonuçlarını bertaraf edecek çözüm yolları geliştirilmezse şirket uzun ömürlü olamaz. Bundan dolayı hazırlanan bu çalışmada aile şirketlerindeki çatışmaların nedenlerinin belirlenmesi ve bu çatışmalarda başvuru çözümlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Aile şirketlerinde çatışma nedenleri ve bu çatışmaya karşı geliştirilen çözüm yollarını belirlemek amacı ile, Ankara ili OSTİM Organize Sanayi Bölgesinde bir alan araştırması yapılmıştır.

4.2. Evren ve Örneklem

Anket araştırması Ankara ili OSTİM Organize sanayi bölgesinde bulunan aile şirketlerine uygulanmıştır. OSTİM Organize sanayi bölgesi yönetimine kayıtlı 5200 civarında şirket bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda bu 5200 şirketten 3700 tanesine yakınının aile şirketi olduğu tahmin edilmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda araştırma için 350 şirkete anket gönderilmiştir. Bu anketlerden 332 tanesi geri dönmüştür. Bulgular değerlendirmeye tabi tutulurken tüm bilgileri tam olan 309 anket esas alınmıştır. Anket, şirketlerin yönetimde etkin sahipleri veya üst yöneticilerine uygulanmıştır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde katılımcılara ve şirketlerine ait demografik bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde çatışma nedenlerini belirlemeye yönelik 25 soru mevcuttur. Bu ölçek hazırlanırken Aykan (2008)²³⁴ tarafından geliştirilen ölçek genel olarak örnek alınmış fakat yapılan değerlendirmeler sonucu bazı sorular çıkarılmış, bazı sorularda değiştirilmiştir. Üçüncü bölümde ise çatışma yönetimi stillerini belirlemeye yönelik Rahim (1985) tarafından geliştirilen 28 soruluk

²³⁴ Ebru Aykan, "Aile Şirketlerinin Çatışma Nedenleri", Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Kayseri, 2008, cilt 2, s.145-146

“örgütsel çatışma envanteri”²³⁵ yer almaktadır. Bu ölçekte 1,6,11,17,21,25,28 numaralı değişkenler “problem çözme” davranışını, 4,10,18,22,24,26 numaralı değişkenler “uyuma” davranışını, 3,5,13,16,20,27 numaralı değişkenler “kaçınma” davranışını, 2,9,15,19 numaralı değişkenler “uzlaşma” davranışını, 7,8,12,14,23 numaralı değişkenler “zorlama” davranışını göstermektedir. Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde beşli Likert puanlandırma sistemi kullanılmıştır. Bu sistemde, 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum olarak değerlendirilmiştir.

4.4. Bulguların Analizi

Araştırmada elde edilen bulguların analizi SPSS programı ile yapılmıştır.

4.4.1 Şirket ve Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Tablo 4.1. Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	262	84,8
Kadın	47	15,2
Toplam	309	100,0

Araştırmaya göre ankete katılan şirket yöneticileri cinsiyet değişkeninin frekans dağılımı, erkekler için % 84,8 oranında ve kadınlar için % 15,2 oranında izlenmektedir.

²³⁵ Rahim, M. Afzalur. “Confirmatory Factor Analysis of The Styles of Interpersonal Conflict”, *International Journal of Conflict Management*, (Çev.Adnan Çağlar),1985 Cilt:80, no.1

Tablo 4.2. Yöneticilerin Yaş Aralığına Göre Dağılımları

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde
20-30	62	20,1
31-40	71	22,9
41-50	49	15,8
51-60	57	18,5
61 ve üzeri	70	22,7
Toplam	309	100,0

A

Araştırmaya göre ankete katılan şirket yöneticileri yaş değişkeninin frekans dağılımı, 20-30 yaş aralığı için % 20,1 oranında, 31-40 yaş aralığı için % 22,9 oranında, 41-50 yaş aralığı için % 15,8 oranında, 51-60 yaş aralığı için % 18,5 oranında ve 61 yaş ve üzeri için % 22,7 oranında izlenmektedir.

Tablo 4.3. Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımları

Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	33	10,7
Lise	69	22,3
Yüksekokul	87	28,2
Lisans	61	19,7
Lisans üstü	59	19,1
Toplam	309	100,0

Araştırmaya göre ankete katılan şirket yöneticileri öğrenim düzeyi değişkeninin frekans dağılımı, ilköğretim için % 10,7 oranında, lise için % 22,3 oranında, yüksekokul için % 28,2 oranında, lisans için % 19,7 oranında ve lisansüstü için % 19,1 oranında izlenmektedir.

Tablo 4.4. Şirketlerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı

Faaliyet Alanı	Frekans	Yüzde
Üretim sektörü	157	50,8
Hizmet sektörü	89	28,8
Bilişim sektörü	42	13,6
Diğer	21	6,8
Toplam	309	100,0

Araştırmaya göre ankete katılan şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektör değişkeninin frekans dağılımı, üretim sektörü için % 50,8 oranında, hizmet sektörü için % 28,8 oranında, bilişim sektörü için % 13,6 oranında ve diğer için % 6,8 oranında izlenmektedir.

Tablo 4.5. Şirketlerin Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

Şirket Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde
1-10	72	23,3
11-20	143	46,3
21-30	51	16,5
31-40	27	8,7
41 ve üzeri	16	5,2
Toplam	309	100,0

Araştırmaya göre ankete katılan şirketlerin yaş aralığı değişkeninin frekans dağılımı 1-10 yıl aralığı için % 23,3 oranında, 11-20 yıl aralığı için % 46,3 oranında, 21-30 yıl aralığı için % 16,5 oranında, 31-40 yıl aralığı için % 8,7 oranında ve 41 yıl ve üzeri için % 5,2 oranında izlenmektedir.

Tablo 4.6. Yöneticinin Aile Üyesi Olup Olmadığına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Aile Üyesi	272	88
Aile Üyesi Değil	37	12
Toplam	309	100,0

Araştırmaya göre ankete katılan şirket yöneticilerinden % 88' inin aile üyesi, % 12' sinin aile üyesi olmadığı görülmektedir.

4.4.2. Geçerlilik Analizi

Anketin ikinci bölümünde aile şirketlerinde yaşanan çatışmaların nedenlerini belirlemek amacıyla 25 sorudan oluşan bir ölçek uygulanmıştır. Bu ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi için elde edilen bulgular SPSS programı aracılığıyla faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizinin yapılabilmesi için öncelikle elimizdeki bulguların faktör analizine uygun olup olmadığına bakmamız gerekir. Bunun için KMO ve Bartlett Testi sonucuna bakılır. Bu testin sonucu Tablo 4.7' de görülmektedir.

Tablo 4.7. KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,674
Bartlett's Test of Sphericity	3365,580
Approx. Chi-Square	331
Df	,000
Sig.	

Tablo 4.7' de görüldüğü üzere , KMO ve Bartlett Testinin sonucu 0,674 çıkmıştır. Bu değer araştırmada elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi yaparak faktör sayısını belirleyebiliriz. Bunun için SPSS programı aracılığıyla toplam açıklanan varyans tablosunun hesaplanması gerekir.

Tablo 4.8. Toplam Açıklanan Varyans

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,918	15,670	15,670	3,918	15,670	15,670
2	3,429	13,715	29,385	3,429	13,715	29,385
3	2,854	11,417	40,802	2,854	11,417	40,802
4	2,242	8,970	49,772	2,242	8,970	49,772
5	1,559	6,235	56,007	1,559	6,235	56,007
6	1,362	5,450	61,457	1,362	5,450	61,457
7	1,136	4,545	66,002	1,136	4,545	66,002
8	,934	3,735	69,737			
9	,870	3,478	73,215			
10	,856	3,423	76,639			
11	,766	3,064	79,702			
12	,715	2,858	82,561			
13	,647	2,587	85,148			
14	,583	2,333	87,481			
15	,503	2,012	89,493			
16	,455	1,820	91,313			
17	,432	1,728	93,040			
18	,391	1,563	94,603			
19	,324	1,295	95,899			
20	,296	1,184	97,082			
21	,273	1,091	98,173			
22	,166	0,665	98,838			
23	,113	0,454	99,292			
24	,097	0,389	99,681			
25	,080	0,320	100,001			

Tablo 4.8’ de görüldüğü üzere ölçeğimizde değeri birden büyük olan yedi faktör vardır. Bundan anlaşılacağı üzere ölçeğimiz yedi faktörün ölçümünü yapmıştır. Faktör sayısını belirledikten sonra, anketimizdeki hangi değişkenin hangi faktörle ilgili olduğunu belirlemeliyiz. Bunu belirlemek için bulgularımıza ait Rotated Component Matrix tablosunu hesaplamamız gerekiyor.

Tablo 4.9. Rotated Component Matrix Tablosu

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Soru1	,961			,150	-,229		,210
Soru2			,838	,213	-,461	-,186	
Soru3	,324	,116	,895	-,161	,242		,386
Soru4			,136		-,297		,677
Soru5	,848	-,113	-,161	-,145			
Soru6	,292	,242	,151	,512	,245	,458	-,223
Soru7	,311		,119		,766		
Soru8	-,276	,214	,756		-,136	-,078	
Soru9	,380	,866	,137	,128		-,250	
Soru10	,316	,361	,142	,132		,698	
Soru11	,159	,452	,702	,169	,218		,195
Soru12	,367	-,168	,677		-,355	,290	-,213
Soru13	,762		,374	-,198	,253	-,379	
Soru14		,745	,219	-,325	,172	-,213	
Soru15	,268	,698	,527			,326	,356
Soru16		,250	-,273	-,095	,094	,614	
Soru17	,252	,216		,067	,607	,284	
Soru18	-,321		,647	,283			,256
Soru19	,307	,601	-,202	,168	-,203	,152	,276
Soru20	,295	-,106	,186	,267	,545	,482	
Soru21		,048	,236	-,092		,039	,603
Soru22	,692	-,278	-,321	,227	,261	-,406	,216
Soru23	,173	,212	,100	,632	,247	,467	-,256
Soru24	,280	,613	,240	,320		-,215	-,137
Soru25	,110	,149		,170	,552	,329	

Tablo 4.9' a göre yedi faktör ve ilgili değişkenler aşağıdaki gibi sıralanabilir; Birinci faktör (Aile ve İş Dengesinin Kurulamaması) ile ilgili değişkenler;

- Soru: 1-Aile sorunları ile iş sorunları birbirinden ayrı tutulamadığından çatışma yaşanmaktadır.
- Soru: 5-Şirketimizde iş konularındaki anlaşmazlıktan dolayı aile üyeleri arasında ailevi sorunlar yaşanmaktadır.
- Soru: 13-Şirkette ilgili kararlar tamamen aile üyeleri tarafından verilir.
- Soru: 22-Şirkette yönetimde olmayan aile üyeleri şirket yönetimine karışır.

İkinci faktör (Kaynak ve İmkan Paylaşımaması) ile ilgili değişkenler;

- Soru: 9-Aile üyelerinden her biri yöneticilik özelliğini kendisi taşıdığına inandığından aralarında çatışma yaşanmaktadır.
- Soru: 14-Aile üyeleri arasındaki çatışmalar genellikle terfilerden kaynaklanmaktadır.
- Soru: 15-Şirkette aile üyeleri arasında ücretler adil olarak dağıtılmadığından çatışma yaşanmaktadır.
- Soru: 19-Şirketimizde aile üyeleri arasındaki yetki kargaşasından dolayı çatışma yaşanmaktadır.
- Soru: 24-Şirket kaynaklarının kullanımı konusunda aile üyeleri arasında çatışma yaşanmaktadır.

Üçüncü faktör (Kurumsallaşma) ile ilgili değişkenler;

- Soru: 2-Aile içi sorunların şirkete yansımaları engellemek için bir aile meclisi bulunmaması çatışmaya neden olmaktadır.
- Soru: 3-Aile üyelerinin şirketteki sahiplik ve haklarını düzenleyen bir aile anayasası bulunmaması çatışmaya neden olmaktadır.
- Soru: 8-Şirketimiz kurumsallaşmayı henüz tamamlayamamıştır.
- Soru: 11-Aile üyelerinin birbirleriyle sorun yaşanması, yönetimin düzenli toplanmasını engellemektedir.
- Soru: 12-Takım çalışmasına ağırlık veren ve işbirliğini temel alan bir yönetim olmaması çatışmaya neden olmaktadır.
- Soru: 18-Şirkette açık ve güçlü bir liderliğin olmaması çatışmaya neden olmaktadır.

Dördüncü faktör (Kuşak Çatışması) ile ilgili değişkenler;

- Soru: 6-Aile üyeleri arasındaki rekabet çatışmaya neden olmaktadır.
- Soru:23-Şirkette Kuşak farklılıklarından kaynaklı görüş ayrılıkları çatışmaya neden olmaktadır.

Beşinci faktör (Nepotizm) ile ilgili değişkenler;

- Soru: 7-Aile üyesi olan yöneticilerle, aile dışı yöneticiler arasında ücret ve sosyal haklar gibi konulardaki eşitsizlikten dolayı çatışmalar yaşanır.
- Soru: 17- Şirkette aile üyeleri açısından adam kayırmaca vardır.
- Soru: 20-Kurumda disiplin, aile üyesi olanlar ve olmayanlar için eşit uygulanmadığından çatışma yaşanır.
- Soru: 25-Şirkette yönetici olmak için aileden olmak yeterlidir.

Altıncı Faktör (Profesyonelleşme) ile ilgili değişkenler ;

- Soru: 10-Şirkette profesyonel bir yönetim anlayışı olmaması çatışmaya neden olmaktadır.
- Soru: 16-Şirkette aileden olan yöneticilerin, diğer yöneticilere baskıcı tutumu çatışmaya neden olmaktadır.

Yedinci faktör (Şirket devri) ile ilgili değişkenler;

- Soru: 4-Şirketin bir sonraki kuşağa aktarılmasına ilişkin bir plan olmaması aile üyeleri arasında çatışmaya neden olmaktadır.
- Soru: 21-Yönetimde ani değişiklikler esnasında şirketi kimin yöneteceğini belli olmaması çatışmaya neden olmaktadır.

Aile şirketlerinde yaşanan çatışmalarını belirlemeye yönelik yapılan ankette elde ettiğimiz bulguların değerlendirilmesine göre, çatışma nedeni olarak yedi faktör belirlenmiştir. Bu sonuç beklentilerimize uygundur. Bu faktörler, aile ve iş dengesinin kurulamaması, iletişim eksikliği, kaynak ve İmkanların paylaşılabilmesi, kurumsallaşamama, kuşak çatışması, nepotizm, yönetimde profesyonelleşememe ve şirket devri olarak adlandırılabilir.

Araştırmada kullanılan anketin üçüncü bölümünde bulunan Rahim (1985) tarafından geliştirilen 28 soruluk “örgütsel çatışma envanteri” literatürde birçok araştırmada kullanılmış ve uzlaşma, problem çözme, uyma, kaçınma, zorlama olmak üzere beş faktörlü bir yapıyı desteklediği gösterilmiştir. Bundan dolayı bu ölçeğin faktör yapısının incelenmesine gerek görülmemiştir.

4.4.3. Güvenirlilik Analizi

Çatışma nedenlerini belirlemeye yönelik kullandığımız ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alfa analizi sonucuna bakılır.

Tablo 4.10. Güvenirlilik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
,762	25

Tablo 4.10' da görüldüğü üzere Cronbach Alfa katsayısı 0,762 olarak elde edilmiştir. Bu sonuç 0,6 dan büyük olduğu için ölçeğimiz güvenilir olarak değerlendirilebilir. Alt ölçekler için bulunan Cronbach's Alpha katsayıları aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.11. Ölçekler için Cronbach Alpha Katsayıları

Ölçek	Cronbach Alpha Katsayıları
Çatışma Nedenleri	0,762
Kaynak ve İmkanların Paylaşılabilmesi	0,774
Aile ve İş Dengesinin Kurulamaması	0,758
Kurumsallaşma	0,702
Kuşak Çatışması	0,649
Nepotizm	0,727
Profesyonelleşme	0,616
Şirket devri	0,604
Çözüm Yolları (Rahim 1985)	0,802
Uzlaşma	0,744
Problem Çözme	0,824
Uyma	0,789
Zorlama	0,762
Kaçınma	0,772

Tablo 4.11' de göre ankette kullanılan ölçekler için elde edilen cronbach alfa katsayıları ölçek ve alt ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bazı alt ölçeklerin cronbach alfa katsayıları ölçeğin genel güvenirlilik katsayısından düşük çıkmıştır. Fakat tüm alt ölçekler için elde edilen katsayı 0,6 dan büyük olduğu için hepsi güvenilir denebilir.

4.4.4. Alt Ölçek Ortalamalarının Genel Değerlendirilmesi

Tablo 4.12. Alt Ölçeklere İlişkin Ortalamalar

	Ölçekler	Ortalamalar (x)	Standart sapma (ss)
Çatışma Nedenleri	Kaynak ve İmkanların Paylaşılabilmesi	3,75	0,57
	Aile ve İş Dengesinin Kurulamaması	3,68	0,71
	Kurumsallaşma	3,08	0,62
	Kuşak Çatışması	3,27	0,83
	Nepotizm	3,51	0,76
	Profesyonelleşme	3,19	0,59
	Şirket devri	3,56	0,60
Çözüm Yolları	Uzlaşma	3,29	0,94
	Problem Çözme	3,47	0,84
	Uyma	3,18	0,51
	Zorlama	3,32	0,77
	Kaçınma	2,86	0,68

Tablo 4.12' ye göre çatışma nedenlerine ilişkin alt ölçekler değerlendirildiğinde, aile şirketlerinde çatışma nedenlerinin en önemlisi aile üyeleri arasında kaynak ve imkanların paylaşılabilmesidir. Daha sonra aile üyeleri tarafından aile ve iş dengesinin kurulamaması bir diğer önemli çatışma nedeni olarak gözlenmektedir. Şirketin bir sonraki nesle devri meselesi önemli bir çatışma nedeni olarak gözlenmektedir. Bu çatışma nedenlerini sırası ile adam kayırmaca olarak tarif edilen nepotizm, kuşaklar arası çatışma, yönetimde profesyonelleşememe ve kurumsallaşamama takip etmektedir.

Çatışmalar esnasında yöneticilerin başvurduğu çözüm yollarını karşılaştıracak olursak, yöneticilerin en çok problem çözme davranışını sergilediklerini söyleyebiliriz. Bu davranışı zorlama takip etmektedir. Yöneticiler problem çözme ve zorlama davranışından sonra sırası ile uzlaşma ve uyma davranışını sergilemektedir. En az başvurulan çözüm yolunun kaçınma davranışının olduğunu söyleyebiliriz.

4.4.5. Demografik Özelliklere Göre Alt ölçeklerin Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgulara t-testi ve varyans analizi uygulanarak, demografik özelliklerle alt ölçekler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. “Cinsiyet” ve “yöneticinin aile üyesi olup olmadığı” değişkenleri için t-testi, diğer demografik özellikler için varyans analizi kullanılmıştır.

Tablo 4.13. Alt Ölçeklerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (T-Testi)

	Kadın		Erkek		t	Sig . (2-tailed)
	x	Ss	x	ss		
Kaynak ve İmkanların Paylaşımaması	3,99	0,51	3,71	0,57	1,62	0,682
Aile ve İş Dengesinin Kurulamaması	3,90	0,68	3,64	0,65	-2,48*	0,036
Kurumsallaşma	2,75	1,12	3,14	0,78	-0,64	0,8424
Kuşak Çatışması	3,09	0,84	3,31	0,78	0,09	0,757
Nepotizm	3,17	0,98	3,57	1,09	-0,95	0,982
Profesyonelleşme	3,42	0,72	3,14	0,90	0,55	0,658
Şirket devri	3,48	0,59	3,58	0,82	-0,89	0,212
Uzlaşma	3,95	0,72	3,17	0,68	0,84	0,196
Problem Çözme	3,88	0,62	3,39	0,77	-2,13*	0,023
Uyma	3,44	0,55	3,11	0,94	1,22	0,343
Zorlama	2,86	0,60	3,40	0,54	-2,67*	0,042
Kaçınma	3,11	0,51	2,82	0,88	-0,77	0,464

*p<0,05

Tablo 4.13' e göre, çatışma nedenlerinden aile ve iş dengesinin kurulamaması ile çözüm yollarından problem çözme ve zorlama için cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır. Bu üç ölçek için ortalamalara bakıldığında, aile ve iş dengesi faktörü çatışma nedeni olarak kadınlarda erkeklere göre daha fazla görülmektedir. Buna ilaveten kadınlar çatışma yönetimi olarak problem çözmeyi daha fazla kullandıkları görülmektedir. Son olarak erkeklerin kadınlara göre zorlama tutumuna daha fazla başvurdukları görülmektedir. Diğer alt ölçekler ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Dolayısıyla diğer değişkenler açısından kadın ve erkek arasında anlamlı bir ilişki yoktur denilebilir.

Tablo 4.14. Yöneticinin Aile üyesi Olup Olmadığı Değişkeni ve Alt Ölçekler için
T-Testi

	Aile Üyesi		Aile Üyesi Değil		t	Sig . (2-tailed)
	x	ss	x	ss		
Kaynak ve İmkanların Paylaşılmasını	3,81	0,68	3,29	0,71	-0,72	0,962
Aile ve İş Dengesinin Kurulamaması	3,85	0,57	2,42	0,47	-0,68	0,867
Kurumsallaşma	3,02	0,76	3,54	0,82	-0,72	0,461
Kuşak Çatışması	3,33	0,98	2,89	0,54	1,62	0,568
Nepotizm	3,38	0,74	4,42	0,96	-2,49*	0,035
Profesyonelleşme	3,04	0,81	4,27	1,14	-2,30*	0,019
Şirket devri	3,68	0,77	2,69	0,42	1,17	0,198
Uzlaşma	3,17	0,59	4,19	0,57	-2,08*	0,026
Problem Çözme	3,44	0,67	3,69	0,73	0,78	0,296
Uyma	3,12	0,91	3,62	0,97	0,89	0,686
Zorlama	3,43	0,75	2,51	0,82	2,17*	0,048
Kaçınma	2,71	0,64	3,96	0,66	0,17	0,323

*p<0,05

Tablo 4.14' de görüldüğü üzere, çatışma nedenlerinden nepotizm ve profesyonelleşme, çözüm yollarından uzlaşma ve zorlama ile yöneticinin aile üyesi olup olmadığının arasında anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre aile üyesi olmayan yöneticiler, aile üyesi yöneticilere göre nepotizm ve yönetimde profesyonelleşememeyi daha çok çatışma nedeni olarak görmektedirler. Buna ilaveten aile üyesi olmayan yöneticiler çatışma çözümü olarak uzlaşmayı daha fazla kullanmaktadırlar. Bunun yanı sıra aile üyesi olan yöneticiler zorlama davranışını daha çok kullanmaktadırlar.

Çatışma nedenleri ve bu çatışma durumunda başvurulan çözüm yollarının yöneticinin yaşı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizi sonuçlarına bakılır.

Tablo 4.15. Yöneticinin Yaşı ile Alt ölçekler İçin Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.(2- tailed)
Kaynak ve İmkanların Paylaşılabilmesi	157,578	4,385	1,891	0,069
Aile ve İş Dengesinin Kurulamaması	400,257	18,254	8,674	0,606
Kurumsallaşma	55,213	1,211	0,868	0,121
Kuşak Çatışması	382,124	12,458	1,397*	0,023
Nepotizm	248,549	8,456	2,494	0,908
Profesyonelleşme	110,286	4,866	0,892	0,458
Şirket devri	95,861	0,687	0,258*	0,048
Uzlaşma	206,402	5,368	0,795	0,763
Problem Çözme	385,254	4,286	1,452	0,084
Uyma	68,856	11,232	0,809	0,965
Zorlama	426,497	22,452	1,345*	0,032
Kaçınma	102,507	1,359	2,487	0,502

*p<0,05

Tablo 4.15’de görüldüğü üzere, çatışma nedenlerinden kuşak çatışması ve şirket devri, çözüm yollarından zorlama ile yöneticinin yaşı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın hangi yaş aralıklarında olduğunu belirlemek amacı ile tukey testi sonucuna bakılır.

Kuşak çatışması alt ölçeği bakımından Tukey testi değerlendirildiğinde, yaş grupları için, 20-30 yaş grubu ile 51-60 ve 61 üzeri yaş grupları arasındaki farklılığın anlamlı olduğu (p<0,05), buna ilaveten 31-40 yaş grubu ile yine 51-60 ve 61 ve üzeri yaş grupları arasındaki farklılığında anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Diğer yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Şirket devri alt ölçeği bakımından tukey testi sonucu değerlendirildiğinde, 20-30 yaş grubu ile 61 ve üzeri yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu (p<0,05) anlaşılmıştır. Diğer yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Zorlama alt ölçeği bakımından tukey testi sonucu değerlendirildiğinde, 20-30 yaş grubu ile 51-60 ve 61 üzeri yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yine 31-40 yaş grubu ile 61 ve üzeri yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Bu farklılıkları ortalamalara bakarak yorumlayabiliriz.

Tablo 4.16. Alt Ölçeklerin Yönetici Yaş Gruplarına Göre Ortalamaları

	20-30	31-40	41-50	51-60	61 ve üzeri
Kuşak çatışması	3,91	3,74	2,98	2,74	2,86
Şirket Devri	4,13	3,95	3,42	3,51	3,07
Zorlama	2,64	2,97	3,21	3,63	4,11

Tablo 4.16' ya göre kuşak çatışmasından kaynaklanan çatışmanın 20-40 yaş grubu için yoğun iken, 51 ve üstü yaş grubu için kuşak farklılıklarından kaynaklanan çatışmanın daha az olduğu söylenebilir. Şirket devri açısından bakıldığında, 20-40 yaş grubunda çatışmanın yoğun olduğu, 61 ve üzeri yaş grubunda ise şirket devrinden kaynaklı çatışmanın daha az olduğu söylenebilir. Çatışma çözüm yolu olarak zorlama davranışının ilerleyen yaşlarda daha sık kullanıldığı söylenebilir.

Çatışma nedenleri ve bu çatışma durumunda başvurulan çözüm yollarının işletmenin yaşı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizi sonuçlarına bakılır.

Tablo 4.17. Şirketin Yaşı ile Alt ölçekler İçin Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.(2-tailed)
Kaynak ve İmkanların Paylaşımaması	239,231	14,258	2,204	0,782
Aile ve İş Dengesinin Kurulamaması	108,279	8,256	1,612	0,954
Kurumsallaşma	338,213	1,211	0,425*	0,029
Kuşak Çatışması	82,298	12,458	1,802	0,098
Nepotizm	121,532	8,456	4,257	0,846
Profesyonelleşme	45,684	1,824	0,962	0,643
Şirket devri	204,286	10,589	2,458	0,239
Uzlaşma	422,278	35,542	6,253	0,496
Problem Çözme	385,254	20,586	2,546	0,581
Uyma	46,167	2,856	0,525	0,096
Zorlama	68,795	5,468	1,089	0,286
Kaçınma	254,367	11,254	3,215	0,754

*P<0,05

Tablo 4.17' de görüldüğü üzere şirketin yaşı ile kurumsallaşma alt ölçeği

arasında anlamlı bir fark söz konusudur. Diğer alt ölçekler ile şirket yaşı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Kurumsallaşma ile şirket yaşı arasında ki farklılığın hangi yaş aralığında olduğunu tespit etmek için tukey testi sonuçlarına bakılır. Tukey testi anlamlılık düzeyi ($p<0,05$) sonuçlarına göre 1-10 yaş grubu ile 21 ve üzeri yaş gruplarında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Bu farklılıkları ortalamalara bakarak yorumlayabiliriz.

Tablo 4.18. Alt Ölçeklerin Şirket Yaş Gruplarına Göre Ortalamaları

	1-10	11-20	21-30	31-40	41 ve üzeri
Kurumsallaşma	3,36	3,17	3,22	2,19	2,45

Tablo 4.18' e göre kurumsallaşamamadan kaynaklanan çatışmanın şirketin ilk yıllarında yoğun olduğu, ilerleyen yıllarda kurumsallaşamama kaynaklı çatışmaların azaldığı söylenebilir.

Çatışma nedenleri ve çatışma durumunda başvuru çözüm yollarının yöneticinin öğrenim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizi sonuçlarına bakılır.

Tablo 4.19. Yöneticilerin Öğrenim Durumu ile Alt ölçekler İçin Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.(2-tailed)
Kaynak ve İmkanların Paylaşılabilmesi	45,583	2,556	0,809*	0,012
Aile ve İş Dengesinin Kurulamaması	22,466	1,776	0,785	0,533
Kurumsallaşma	124,507	9,824	2,281*	0,009
Kuşak Çatışması	60,208	10,277	1,042*	0,045
Nepotizm	84,528	8,085	2,894	0,846
Profesyonelleşme	205,288	14,272	3,654*	0,046
Şirket devri	48,604	2,842	1,483	0,239
Uzlaşma	59,544	7,304	2,365*	0,019
Problem Çözme	218,108	15,488	5,548*	0,027
Uyma	36,661	5,794	2,078	0,096
Zorlama	101,869	6,896	1,152	0,286
Kaçınma	323,876	18,258	3,157*	0,044

* $P<0,05$

Tablo 4.19' a göre yöneticinin öğrenim durumu değişkeni ile çatışma nedenlerinden, kaynak ve imkanların paylaşılabilmesi, kurumsallaşamama, kuşak çatışması, profesyonelleşememe ve çözüm yollarından, uzlaşma, problem çözme, kaçınma davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu farklılıkların hangi düzeylerde olduğunu belirlemek için tukey testi sonuçlarına bakılır.

Kaynak ve imkanların paylaşılabilmesi alt ölçeği bakımından tukey testi değerlendirildiğinde, ilköğretim mezunları ile yüksekokul, lisans ve lisansüstü mezunları arasındaki farkın anlamlı olduğu ($p<0,05$) görülmektedir. Kurumsallaşma alt ölçeği bakımından değerlendirildiğinde, ilköğretim mezunları ile lisans ve lisansüstü mezunları arasındaki farkın anlamlı olduğu ($p<0,05$) görülmektedir. Kuşak çatışması alt ölçeği açısından değerlendirildiğinde, İlköğretim mezunları ile yüksekokul, lisans ve lisansüstü mezunları arasındaki farkın anlamlı olduğu ($p<0,05$) görülmektedir. Profesyonelleşme alt ölçeği açısından değerlendirildiğinde, ilköğretim ve lise mezunları ile lisansüstü mezunları arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

Çatışma çözüm yolları ölçeğindeki alt ölçekler için tukey testi değerlendirildiğinde; uzlaşma alt ölçeği için, yüksekokul mezunları ile lisansüstü mezunları arasındaki farkın anlamlı olduğu ($p<0,05$) görülmektedir. Problem çözme alt ölçeği için, ilköğretim mezunları ile lisans ve lisansüstü mezunlarının arasındaki farkın anlamlı olduğu ($p<0,05$) görülmektedir. Kaçınma alt ölçeği için, ilköğretim mezunları ve lisans mezunları arasındaki farkın anlamlı olduğu ($p<0,05$) görülmüştür. Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

Öğrenim durumu grupları arasındaki farklılıkları yorumlayabilmek için alt ölçek ortalamalarına bakabiliriz.

Tablo 4.20. Alt Ölçeklerin Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları

	İlköğretim	Lise	Yüksekokul	Lisans	Lisansüstü
Kaynak ve İmkanların Paylaşılamaması	4,22	4,14	3,78	3,45	3,30
Kurumsallaşma	2,87	3,06	2,94	3,28	3,22
Kuşak Çatışması	3,05	3,17	2,98	3,41	3,81
Profesyonelleşme	2,97	2,69	3,32	3,59	3,36
Uzlaşma	2,88	2,97	3,22	3,55	3,73
Problem Çözme	3,09	3,34	3,43	3,59	3,76
Kaçınma	3,31	2,88	3,11	2,51	2,58

Tablo 4.20’ de görüldüğü üzere, kaynak ve imkanların paylaşılmasından kaynaklanan çatışmaların, yüksekokul, lisans ve lisansüstü mezunlarına kıyasla ilköğretim mezunları için daha yoğun olduğu söylenebilir. Kurumsallaşma kaynaklı çatışmaları lisans ve lisansüstü mezunları ilköğretim mezunlarına göre daha fazla çatışma sebebi olduğu söylenebilir. Kuşak çatışmasından kaynaklanan çatışmaların, yüksekokul, lisans ve lisansüstü mezunları için ilköğretim mezunlarından daha yoğun olduğu söylenebilir. Yönetimde profesyonelleşemeden kaynaklanan çatışmaların lisansüstü mezunları için, ilköğretim ve lise mezunlarına kıyasla daha yoğun olduğu söylenebilir.

Tablo 4.20 çatışma çözümü yolları açısından değerlendirildiğinde, lisansüstü mezunlarının yüksekokul mezunlarından daha uzlaşmacı olduğu söylenebilir. Buna ilaveten lisans ve lisansüstü mezunu yöneticilerin, ilköğretim mezunu yöneticilere kıyasla problem çözme davranışını daha sık kullandıkları söylenebilir. Bunun yanı sıra ilköğretim mezunlarının lisans mezunlarına kıyasla daha fazla kaçınma davranışını sergiledikleri söylenebilir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Her şirkette olduğu gibi aile şirketlerinde de temel amaç kâr etmek ve ailenin geçimini sağlamaktır. Bu amaca ulaşılabilmesi için şirkette verimliliği ve şirketin sürekliliğini tehdit eden dinamiklerin bertaraf edilmesi gerekmektedir. Aile şirketlerinde verimliliği hatta şirketin varlığını tehdit eden dinamikler diğer şirketlerden farklılık göstermektedir. Çünkü şirketi yönetenler aile üyesi oldukları için ilişkileri ve temasları sadece mesai ile sınırlı değildir. Mesai ile sınırlı olmayan, uzun süreli ve duygusal boyutun getirmiş olduğu bir takım sorumluluklar gerektiren bu ilişkiler, şirket yönetiminde bir takım çatışmalara neden olmaktadır.

Şirkette aile üyeleri arasındaki çatışmalar çoğunlukla iyi yönetilememektedir. Bu durum şirketin verimliliğini ve varlığını tehdit etmektedir. Çünkü yönetim şirket işleri ile meşgul olacağı zamanı, çatışmalardan kaynaklanan aksama ve problemleri çözmeye kullanmakta, ticari faaliyetlere yeterince zaman ayıramamaktadır. Bunun sonucu olarak yönetim ve şirket performansı düşmektedir. Buna ilave olarak, çatışma ortamından rahatsız olan aile üyeleri şirketten hisselerini alarak ayrılmakta, bundan dolayı şirket sermaye kaybederek küçülmekte hatta varlığını sürdürmemeye tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Çatışmaların neden olduğu bu olumsuzluklardan kurtulabilmek için, aile şirketlerinde çatışmaya neden olan problem ve durumların doğru tespit edilmesi veya bu çatışmaların doğru yönetilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada aile şirketlerinde yaşanan çatışmaların nedenlerinin belirlenmesi ve bu çatışmalarda kullanılan çözüm davranışlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Ankara OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile şirketleri arasında bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada ölçme aracı olarak üç bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Anketin birinci bölümü katılımcıların demografik bilgilerini belirlemeye yöneliktir. İkinci bölüm çatışma nedenlerini belirlemeye yönelik yirmi beş soru içermektedir. Üçüncü bölüm ise çatışma durumunda en sık başvurulan çözüm davranışlarını belirlemeye yöneliktir. Anket 350 şirkete uygulanmış olup, bilgileri tam olan 309 tanesi değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerden % 84,8'i erkek, % 38,8'i lisans ve lisansüstü mezunu, % 43'ü 20-40 yaş aralığında olup, % 12'si şirketin ait olduğu ailenin bir üyesi değildir. Bunlara ilaveten katılımcı şirketlerden % 50,8' i üretim sektöründe faaliyet göstermekte olup, sadece % 5,2'si 41 yılın üzerinde faaliyetine devam etmektedir.

Çatışma nedenlerini belirlemeye yönelik uygulamış olduğumuz yirmi beş sorudan oluşan ölçeğimizin geçerlilik analizi sonucunda KMO ve Barlett Testi katsayısı 0,674 olarak elde edilmiştir. Bu oran ölçeğimizin geçerliliğini göstermektedir. Yine ölçeğimize ait faktör yapısı incelendiğinden, yedi faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Elde edilen bu sonuç beklentilerimizi karşılamaktadır. Literatürde aile şirketlerinde çatışma nedenleri genel olarak, aile üyeleri arasında kaynak ve imkanların paylaşılabilmesi, aile ve iş dengesinin kurulabilmesi, kuşak farklılıklarından kaynaklı fikri ayrılıklar, adam kayırmaca, şirketin kurumsallaşmayı başaramaması, şirketin bir sonraki yöneticiye devrine ait bir planlamanın olmaması ve yönetimde profesyonelleşememe olarak tarif edilmektedir. Bu nedenler bizim ölçeğimizde elde ettiğimiz sonuçlarla örtüşmektedir.

Çatışma esnasında başvuru çözümleri belirlemeye yönelik yaptığımız, Rahim (1985) tarafından geliştirilen 28 soruluk "örgütsel çatışma envanteri" birçok akademik çalışmada kullanılmış ve problem çözme, uyma, kaçınma, zorlama ve uzlaşma olmak üzere beş faktörün ölçümünün yapıldığı gösterildiği için geçerlilik analizinin ve faktör analizinin yapılmasına ihtiyaç görülmemiştir.

Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, çatışma nedenleri ölçeği için elde edilen sonuç 0,762 olarak tespit edilmiştir. Çatışma nedenleri alt ölçekleri için elde edilen sonuç sırası ile, kaynak ve imkânların paylaşılabilmesi için 0,774, aile ve iş dengesinin kurulabilmesi için 0,758, kurumsallaşmama için 0,752, kuşak çatışması için 0,649, nepotizm için 0,727, profesyonelleşememe için 0,656, şirket devri için 0,604 olarak tespit edilmiştir. Çözüm yolları ölçeğimiz için elde edilen sonuç 0,802 olarak tespit edilmiştir. Çözüm yolları ölçeğinin alt ölçekleri için elde edilen güvenilirlik katsayısı sonucu sırası ile, uzlaşma için 0,744, problem çözme

için 0,724, uyma için 0,789, zorlama için 0,762 ve kaçınma için 0,772 olarak tespit edilmiştir. Tüm ölçek ve elde edilen alt ölçekler için güvenirlilik düzeyi yeterlidir.

Araştırma sonuçlarını genel olarak değerlendirecek olursak, aile şirketlerinde yaşanan çatışmaların en önemli sebebi, şirkete ait kaynak ve imkanların paylaşılabilmesi olduğu görülmektedir. Yani şirkette ücret ve makamların adil dağıtılmaması, ücret adaletsizlikleri, yetki kargaşası gibi konulardan kaynaklanan durumlar en önemli çatışma nedeni olarak görülmektedir. Bunu takiben çatışma nedeni olarak aile ve iş dengesinin kurulabilmesi gelmektedir. Aile üyeleri profesyonel bir yaklaşım gerektiren birçok durumda aile üyesi olmanın getirdiği duygusallıkla meseleye yaklaşmaları çatışmayı beraberinde getirmektedir. Mesela şirketteki görev ve sorumluluk alanı olmasa bile şirket ile ilgili her karara katkıda bulunmak isteyen aile üyesi, doğal olarak başkasının alanına müdahale etmekte bu durum çatışmaya neden olmaktadır. Üçüncü olarak çatışma nedeni şirket devri meselesini bir planlamasının yapılmamasıdır. Şirket üst yönetimi, doğal sürecinde kendi isteğiyle veya hastalık ve ölüm gibi ani gelişen durumlardan dolayı değişebilir. Eğer şirketin bir sonraki yöneticiye devir planı yapılmamışsa, muhtemel yönetici adayları arasında bir çatışma yaşanma ihtimali büyüktür. Dördüncü sırada ki çatışma nedeni aile üyeleri arasındaki adam kayırmadır. Bu durum bazı aile üyelerinin diğer üyelere tercihen kayırılması durumu olacağı gibi, aileden olmayan yöneticilerin ikinci planda tutulması ve bir takım haklar ve terfiler gibi konularda aile üyesi olan yöneticilerin kayırılması durumu da olabilir. Her iki durumda da aile üyeleri arasında veya aile üyesi olan ve olmayan yöneticiler arasında çatışma yaşanmaktadır. Beşinci sırada tespit edilen çatışma nedeni kuşak çatışmasıdır. Aynı şirkette çalışan farklı kuşaktan aile üyelerinin fikri ayrılıkları önemli çatışmalara neden olmaktadır. Altıncı sırada tespit edilen çatışma nedeni yönetimde profesyonelleşememesidir. Aslından şirket için profesyonel bir yönetim anlayışı çok önemlidir. Bu nedenin son sıralarda çıkmış olması araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun aile üyesi olmasından kaynaklanabilir. Çünkü aile üyesi yönetici, şirketin sahibi olduğu için doğal olarak şirketi kendisi yönetmek isteyecektir. Profesyonelleşmeyi bir ihtiyaç gibi görmeyebilir. Son sırada tespit edilen çatışma nedeni kurumsallaşmadır. Aile üyeleri arasında ki problemleri

çözecek bir aile meclisinin olmaması, üyelerin sahiplik ve haklarını belirleyen bir aile anayasasının olması ve güçlü, takım çalışmasına ve işbirliğine önem veren bir lider yöneticinin olmaması kurumsallaşmadaki eksikliklerden kaynaklanan önemli çatışma nedenleridir.

Araştırmada bulunan sonuçlara göre yöneticilerin çatışma esnasında en fazla başvurdukları çözüm davranışı problem çözmedir. Problem çözmeden sonra zorlama ve sırası ile uzlaşma, uyma ve kaçınma davranışı gelmektedir.

Çatışma nedenlerini yöneticilerin cinsiyetine göre değerlendirecek olursak, kadın ve erkek yöneticiler arasında aile ve iş dengesinin kurulamamasından kaynaklı çatışmalarda anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, kadınlar aile ve iş dengesini kurmakta erkeklere göre daha fazla zorlanmakta ve bu sebepten kaynaklı çatışmaları daha yoğun yaşamaktadırlar. Bunun nedeni olarak kadınların erkelere göre daha duygusal olmaları söylenebilir. Literatürde elti sendromu olarak tanımlanan durum, bu sonucun elde edilmesinin bir diğer nedeni olabilir. Şirkette ortaklıkları bulunan kardeşlerin hanımlarının, eşlerinin şirketteki konumundan veya gelirinden memnun olmayıp, kendisini eltisi ile karşılaştırması ve bunun sonucu olarak şirket yönetimine etki edecek anlaşmazlıklar çıkarmasına elti sendromu denir. Bu anlaşmazlıklar ilerleyen safhalarda şirkette kardeşler arasında büyük boyutta çatışmalara neden olabilmektedir. Çatışma çözüm yolları cinsiyete göre değerlendirildiğinde, kadınların erkelere göre problem çözme davranışını daha fazla kullandıkları, buna karşılık erkeklerin kadınlara göre zorlama davranışını daha sık kullandıkları görülmektedir. Bunun nedeni erkeklerin doğuştan gelen özellikleri gereği güç kullanma tutumlarının kadınlardan daha fazla olması olabilir.

Araştırmada çatışma nedenleri ve çözüm yolları açısından bir diğer önemli etken yöneticinin şirketin sahibi olan ailenin bir üyesi olup olmadığıdır. Aile üyesi olmayan yöneticiler şirketteki çatışmaların ana nedenlerinden birini adam kayırmaca olarak görmektedirler. Şirkette yöneticilerle ilgili özlük hakları, sosyal haklar, terfiler, ücret dağılımı gibi performansı ve motivasyonu direkt etkileyen hususlarda aileden olan yöneticiler ile aileden olmayan yöneticiler arasındaki adaletsizlik doğal olarak çatışmalara neden olmaktadır. Bu durum yönetimde profesyonelleşme ile

çözülebilir. Araştırmanın bir diğer sonucu çatışma durumunda aileden olmayan yöneticiler daha uzlaşmacı bir tavır sergilerken, aile üyesi yöneticiler daha zorlamacı bir tavır sergilemektedirler. Çünkü aileden olmayan yöneticilerin işlerini kaybetme korkusu, onları daha uzlaşmacı hatta uyma ve kaçınma davranışı sergilemek zorunda bırakır. Ama elde edilen sonuca göre aileden olup olmama ile uyma ve kaçınma davranışı arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Aileden olan yöneticilerin çoğunlukla işlerini kaybetme korkusu yaşamamaları onları daha zorlamacı davranışa itmektedir.

Araştırmada çatışma nedenlerinden kuşak farklılıklarından kaynaklı fikri ayrılıklar meselesinde, yöneticinin yaşı ve öğrenim durumu konusunda anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. 20-40 yaş grubu yöneticilerin kuşak farklılıklarından kaynaklı fikri ayrılıklar nedeni ile daha fazla çatışma yaşadıkları, yaş ilerledikçe bu çatışmaların azaldığı görülmüştür. Yine lisansüstü, lisans ve yüksek okul mezunları için kuşak farklılıkları kaynaklı çatışma ilköğretim mezunlarına göre daha fazladır. Bunun nedeni değişime kapalı, harcamalarda cimri olan birinci kuşak ile yeni teknoloji ve yöntemlerden yararlanma, yeni ürün geliştirme eğilimli ve daha eğitilmiş olan ikinci kuşak arasında yaşanan anlaşmazlıklar olabilir.²³⁶ Eğitim seviyesi arttıkça yenilikçi ve değişime açık hale gelen yöneticilerle, eğitim seviyesi düşük daha tutucu ve değişime kapalı yöneticilerin çatışması doğal bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

İşletme yaşı göz önüne alındığında yalnızca kurumsallaşma probleminin işletmenin yaşı ile anlamlı bir farklılık oluşturduğu gözlenmiştir. Genç işletmelerde kurumsallaşamamadan kaynaklı problemlerin daha yoğun olduğu, ilerleyen yıllarda bunun azaldığı elde edilmiştir. Yapılan araştırmalarda aile şirketlerinin ortalama ömürlerinin yirmi beş yıl olduğu²³⁷ tespit edilmiştir. Bunun ana nedenlerinden biri aile içinde yaşanan çatışmaların şirketin varlığının tehdit etmesi ve bu çatışmalar ile baş edemeyen şirketlerin yok olmasıdır. Bu çatışma nedenlerinden biri olan kurumsallaşmayı başarabilen şirketler daha uzun ömürlü olmaktadır.

²³⁶ Genç ve Karcıoğlu, s.25

²³⁷ Mazhar İzmirlioğlu, *Aile Şirketlerinde gelecek Neslin Hazırlanması*, Ticaret Yayınları, İstanbul,2013,s.85

Şirket devri meselesinden kaynaklı çatışmalar, ilgili yöneticinin yaşına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. 20-30 yaş grubu için devir planlamasının olmaması daha yoğun bir çatışmaya neden olmaktadır. Yaş ilerledikçe şirket devrinden kaynaklanan çatışmalar azalmaktadır. Genç kuşak şirketle ilgili bir devir planlamasının olmamasını, diğer yönetici adayları ile arasındaki rekabette bir çatışma konusu yapabilmektedir.

Araştırmada elde edilen en dikkat çekici sonuç, kaynak ve imkanların paylaşılabilmesi, kurumsallaşamama ve profesyonelleşemeden kaynaklanan çatışmaların, yöneticinin öğrenim durumuna göre farklılık göstermesidir. İlköğretim mezunu yöneticiler kaynak ve imkan paylaşımı konusundaki adaletsizliklerin diğer öğrenim durumuna sahip yöneticilere göre daha fazla çatışma nedeni olarak görmektedirler. Bunun nedeni, eğitim seviyesinin artması ile yönetimde önemli kademelerde görev alma arasında doğal bir ilişkinin olması olabilir. Daha eğitilmiş olanların üst kademelerde yer alması ve bunun sonucu olarak şirket imkanlarından daha fazla yararlanması diğer kardeşlerle çatışmalara neden olmaktadır. Kurumsallaşamama ve yönetimde profesyonelleşememe kaynaklı çatışma nedenleri yöneticinin öğrenim durumu ile kıyaslandığından, eğitim seviyesi daha yüksek olan yöneticiler şirketin kurumsallaşamamasını ve yönetimde profesyonel bir yönetim tarzına geçilememesini önemli bir çatışma nedeni olarak görmektedirler. Bu durum eğitim seviyesindeki yükselme ile birlikte kurumsallaşmanın ve profesyonel yönetim anlayışının gerekliliği ve öneminin hissedilmesi ile açıklanabilir.

Çatışmada başvurulan çözüm yolları ve demografik özellikler kıyaslandığında, zorlama davranışının ilerleyen yaşlarda daha sık görüldüğü, eğitim seviyesinin artışı ile birlikte uzlaşma ve problem çözme davranışının daha sık kullanıldığı ve eğitim seviyesi düşük yöneticilerde özellikle ilköğretim mezunu olanlarda kaçınma davranışının daha yoğun kullanıldığı görülmüştür. Zorlama davranışının ilerleyen yaşlarda daha sık görülmesi, yaşın kültürümüzde bir statü gibi algılanması durumu etkin olabilir. Eğitim seviyesi düşük insanlar genellikle sosyal cesareti daha az olan insanlardır. Dolayısıyla çatışma durumunda çekingen bir tavır izlemeleri ve kaçınma davranışını tercih etmeleri doğaldır. Eğitim seviyesi yüksek

insanların uzlaşmacı tavrı çatışmaların olumsuz sonuçlarının şirkete vereceği zararın farkında olmaları ile açıklanabilir. Bir de eğitim seviyesinin yükselmesi ile insanlar medenileşir. Genel olarak medeni insanların çoğunlukla daha uzlaşmacı ve çözümcü davranmaları beklenir.

Elde edilen sonuçlar daha önce yapılan çalışmalarla karşılaştırıldığında, aile şirketlerinde çatışma nedenleri konusunda Yakupoğulları (2001)²³⁸ ve Aydın (1994)²³⁹ ın çalışmaları ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Yakupoğulları (2001) yaptığı araştırmada aile şirketlerinde yaşanan çatışmaların en büyük nedeninin, aile üyelerinin maaş ve yetki konusunda ki tatminsizliklerinin olduğunu dile getirmiştir. Aydın (1994) ise elde ettiği sonuçlara göre aile üyelerinin aralarında çatışma yaşamalarının en önemli nedeni olarak, şirket yönetiminde söz sahibi olma isteği ve buna bağlı yetki kargaşası olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmada elde edilen sonuçlara göre de aile şirketlerinde yaşanan çatışmaların ana nedeni, aile üyelerinin beklentilerinin karşılanmaması, yani ücret ve yetki gibi imkânların paylaşılabilmesidir.

Sonuç olarak hemen her aile şirketinin temel problemlerinden biri olan ve şirketin varlığını tehlikeye sokan çatışmalarının çözülmesi gerekmektedir. Burada yapılması gereken en önemli iş, muhtemel çatışmaların nedenlerinin doğru tespit edilmesi ve daha çatışma çıkmadan bu nedenlerin ortadan kaldırılmasıdır. Böylece şirket performansını doğrudan etkileyen ve verimliliği düşüren bu tür çatışmalar şirkete zarar vermeden bitirilmiş olur. Aile üyelerinin kendi arasında veya şirketteki diğer yöneticilerle aile üyeleri arasında ki muhtemel çatışmaların önlenilmesinin en etkin yolu, şirketin kurumsallaşmasının tamamlanmasıdır. Kurumsallaşmayı tamamlayan şirketlerde, aile üyelerinin kendi aralarında ve diğer yöneticilerle olan ilişki, yetki ve sorumlulukları belirleyen kesin kurallar mevcuttur. Dolayısıyla bu kurallar yönetimde keyfiliği nispeten engellemiş olur. Bu durum çatışmanın en önemli dinamiklerinden biri olan tarafların beklentilerinin karşılanmaması durumunu

²³⁸ Cafer Yakupoğulları, “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları: Erzurum’da ki Aile Şirketlerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, 2001, Erzurum, s.96

²³⁹ Nurhan Aydın, “Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Eskişehir İlinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans tezi, 1994, Eskişehir, s.57

büyük oranda çözüme kavuşturmuş olabilir. Çünkü literatürde açıklanan ve bu araştırmadan elde edilen sonuçlar ile de uygunluk gösteren aile şirketlerinde temel çatışma nedenleri olan, kaynak ve imkânların paylaşılabilmesi, şirketin bir sonraki kuşağa devrine ait adil kriterlerden oluşan bir devir planlamasının olmayışı, aile ve iş dengesinin kurulabilmesi, kuşak farklılıklarından kaynaklanan görüş ayrılıkları ve aile üyelerinin mutlak kayrılması gibi konular tarafların beklentilerinin tatmin edilememesinin en büyük nedenidir. Kurumsallaşma ve yönetimde profesyonelleşme ile ücret dağılımı, terfi, ve kaynakların kullanılması gibi çatışma nedenleri adil bir rekabet düzenine kavuşturulmuş olur. Elbette her çatışma olumsuz değildir. Bazı çatışmaların şirkete olumlu etkileri de olabilir. Ama bu çatışmaların doğru yönetilmesi ve çözümlenmesi gerekmektedir. Aksi halde çatışmalar mutlak surette şirkete zarar verir. Çatışma nedenlerine genel olarak baktığımızda büyük kısmı şirkette kurumsal bir yapının oluşturulması ve adil bir yönetim tarzının hayata geçirilmesi ile çözülebilir. Ama şirket ne kadar kurumsallaşma ve adil yönetimi hayata geçirirse de, şirketi yönetenlerin aile üyesi olması ve bundan kaynaklı uzun süreli, vazgeçilmesi çok zor olan ilişkilerin varlığı her an çatışma halini ortaya çıkarabilmektedir. Bu sebeple çatışma esnasında başvurulacak çözüm yolları şirketin varlığı için oldukça önemlidir. Araştırma da elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin eğitim seviyesi arttıkça daha uzlaşmacı ve daha çözümcü oldukları görülmüştür. Bu durum muhtemel çatışmaları en az zararla atlamanın bir yolunun yöneticilerin eğitim seviyesinin artırılması olarak değerlendirilebilir. Ayrıca muhtemel çatışmaların şirkete vereceği zararlar konusunda aile üyelerinin ve diğer yöneticilerin eğitilmesi de, bu çatışmaların zararını hafifletebilir. Son olarak bu çalışmada elde edilen sonuçlar, çalışmanın yapıldığı şartlar ve zamanla sınırlıdır. Bundan dolayı bu sonuçlar genellendirilemez.

6. KAYNAKÇA

ADA, Nesrin, KELGÖKMEN, Derya (2006), “Prenses Sendromu” Aile İşletmelerinde Yönetimlerin Kız Çocuklarına Bakışı” 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

ADSAN, Ebru, GÜMÜŞTEKİN, Gülten (2006),”Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma”, 2. *Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul

AK, Bihter Güngör (2006), “Aile İşletmelerinde Yaşanan Çatışmalar, Çözüm Önerileri ve Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirmeler” 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

AKINTÜRK, Turgut (1996), *Medeni Hukuk*, Savaş Yayınları, İstanbul

AKKİRMAN, Deniz (1998), “Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13 (2):1-11

ALAYOĞLU, Nihat (2003), *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları, İstanbul

ARICIOĞLU, M. Atilla, YILDIZ, Arif ve PAKSOY, Turan (2008) “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesine Yönelik Konya ve İstanbul’daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma”, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre Kitabı, İstanbul

ARSLAN, Coşkun (2008), “Kişilerarası Çatışma, Çözme ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı Açısından İncelenmesi”
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Co%C5%9Fkun%20ARSLAN/75-94.pdf (18.11.2013)

ARSLAN, Elif Türkan (2006), “Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilimleri” *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Enstitüsü SBE, Isparta

ATEŞ, Özgür (2005), *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayını, N. 56, Ankara

ATİLA, Emre, KÜSKÜ, Fatma (2006), “Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği” *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

AYDIN, Nurhan (1994), “Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Eskişehir İlinde Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans tezi*, Eskişehir

AYKAN, Ebru (2008), “Aile Şirketlerinin Çatışma Nedenleri”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Kayseri

BARIŞ, Gülfıdan (2003), *Aile Şirketleri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir

BAŞARAN, İbrahim Ethem (1982), *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No.111, Ankara

BAŞARAN, İbrahim Ethem (1998), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

BAYKAL, Adnan Nur (2004), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Babalar, Oğullar ve Kızlar*, Sistem Yayıncılık, İstanbul

BAYRAK, Coşkun (1996), “Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler” *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (1):17-27

BAYSAL, A. Can, TEKARSLAN, Erdal (1996), *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul

BUDAK, Gülay (2003), “Örgütlerde Çatışmadan Her Zaman Kaçınılmalı mı?” *Mercek Dergisi*, Y.8, S.29

BUMİN, Birol (1990), *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara

BÜYÜKBEŞE Tuba vd. (2004), “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğin Önemi”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

ÇELİK, Adnan, SOYSAL, Abdullah ve ALICI, Sedat (2004), “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Örneği”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul

ÇELİK, Mukaddes, AYAS, Nevriye, KOÇ, İbrahim ve ÖZTÜRK Fusun (2006), “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreçleri ve Çanakkale İlinde Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Değerlendirilmesi”, *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

DEMİRBAŞ, Verda (1999), “Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi”, *İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, İstanbul

DENİZ, Mehmet, ÇOLAK, Mehmet (2008), “Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23):304-332

DİNÇER, Ömer, FİDAN, Yahya (1996), *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul

ELMA, Cevat, DEMİR, Kamile (2000), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar ve Sorunlar*, Anı Yayıncılık, Ankara

ELMACIOĞLU, Tuncer (1998), *Başarıda Aile Faktörü*, Hayat Yayınları, İstanbul

ERDOĞAN, İlhan (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul

ERDOĞMUŞ, Nihat (2007), *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, Agiad Yayınları, İstanbul

EREN, Erol (1996), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın, İstanbul

EREN, Erol (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul

EREN, Erol (2003), *Çatışma Yönetimi Psikolojisi*, Beta Basım Yayın, İstanbul

ERGENELİ, Azize, ALSIRT, Ali Baru (2003), “Proje Yöneticilerinin Çatışmalara Karşı Kullandıkları Yaklaşımlar: Matriks Örgütte Bir Uygulama, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 58 (3):89-104

FINDIKÇI, İlhami (2005), *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Alfa Yayınları, İstanbul

FINDIKÇI, İlhami (2008), *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, İstanbul

FİNCH, Nigel (2005), “The Role of Non-Family Managers in Promoting Business Continuity in Family-Owned Enterprises: Practical Conflict Resolution Techniques for Independent Managers and Non-Executive Directors”, The University of Sydney Business School, (Erişim)http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=902790 01.11.2013

GEDİKLİ, Nilüfer, BALCI, Velittin (2005), “Doğa Sporları Kulüplerinde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri”, *Sportre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Sayı 3

GEMLİK, Nilay (2011), *Kurumsallaşmamış Bir İşletmede Çatışma Analiz*, Ceres Yayınları, İstanbul

GENÇ, Kurtuluş, DERYAL, Y. Yahya (2006) “Orta ve Doğu Karadeniz’de Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Bir Araştırma” 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre Kitabı, İstanbul

GENÇ, Nurullah, KARCIOĞLU, Fatih (2004), “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Bir Uygulama” 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul

GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren (2004), “Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama” *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

GÜNEL, Rıdvan (2005), “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma” *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi SBE İşletme Anabilim dalı, Adana

HAŞİT, Gürkan, DEVELİOĞLU, Kazım (2004), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya İlişkin Yaklaşımlarını Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma” *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

HATİBOĞLU, Zeyyat (1993), *Temel Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul

İLTER, H. Melih (2001), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları*, İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası Yayını No. 19

İŞÇİ, Metin (1996), *Davranış Bilimleri*, Der Yayınları, İstanbul

İŞERİ, Müge, Çağlar, Nazan (2004), “1998-2002 Döneminde İMKB Tekstil Sektöründeki Aile Şirketlerinde Performans Belirleyiciler, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

İZMİRLİOĞLU, Mazhar (2013), *Aile Şirketlerinde Gelecek Neslin Hazırlanması*, Ticaret Yayınları, İstanbul

KARAYORMUK, Kemal, KÖSEOĞLU, Mehmet Ali (2006), “Aile İşletmelerinde Cinsiyet Temelli Ayrımcılığın Kökenleri: Afyonkarahisar’da Bir Alan Araştırması” *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

KARİP, Emin (2003), *Çatışma Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2003

KARLÖF, Benght (1993), *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, (Çev. Z. Kütevin ve E. Kütevin), İnkılap Kitabevi, İstanbul

KARPUZOĞLU, Ebru (2001), *Büyüyen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul

KARPUZOĞLU, Ebru (2004), “Gelecek İçin Aile Anayasası” *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

KARPUZOĞLU, Ebru (2004), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul

KARSLI, Mehmet Durdu (2004), *Yöneltilik*, Pegem A Yayıncılık, Ankara

KILINÇ, Tanıl (1985), *Çatışma Mahiyeti ve Nedenleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul

KIRIM, Arman (2007), *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul

KOÇEL, Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul

Manisalı, Güler Darman (2009), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kılavuzu*, KTO Yayınları, 3.Basım,s.12

MEŞE, Bahri (2005), “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması”, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü SBE İşletme Anabilim Dalı, Gebze

MUCUK, İsmet (2008), *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul

ÖZALP, İnan (1989), “Örgütlerde Çatışma” *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*,7 (1), Eskişehir

ÖZER, Kadir (2003), *Gerçek Yönetişim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul

ÖZGENER, Şevki (2003), “Büyüme Sürecindeki KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayi Örneği”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, S.20

ÖZKALP, Enver, KIREL, Çiğdem (2001), *Örgütsel Davranış*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları Yayın No: 149

ÖZLER, Hayrettin, ÖZLER, D. Ergun, GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren (2006), “Aile İşletmelerinde Nepotizme Kuramsal Bir Bakış” 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

ÖZTÜRK, Azim (1998), *Küreselleşen Dünyada Yöneticilik*, Nobel Kitabevi, Adana

ÖZTÜRK, Mehmet (2003), *İşletme Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*, Papatya Yayınevi, İstanbul

PAPATYA, Gürcan, PAPATYA, Nurhan (2006), “Aile İşletmelerinde Sosyal Sermaye Nasıl İnşa Edilir?: Koşulların Araştırılmasına Dönük Düşünceler ve Uygulamalar” 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

PAZARCIK, Orhan (2004), “Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi” 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

PEKER, Ömer (1995), *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, TODAİE Yayınları, Ankara

PEKER, Ömer, Aytürk, Nihat (2002), *Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara

PELİT, Elbeyi (2005),”Yöneticilerin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri: Ankara’da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama”, *İşletme Fakültesi Dergisi* İ.Ü. Yayınları, İstanbul

PETER F. Drucker, (1999), *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, (Çev. İ. Bahçivangil ve G. Gorbon), Epsilon Yayıncılık, İstanbul

POLAT, Soner, ARSLAN, Hasan (2004), “Yüksek Öğretim Örgütünde Görev Yapan Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeyleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*,10(39):430-457

RAHİM, M. Afzalur. (1985), “Confirmatory Factor Analysis of The Styles of Interpersonal Conflict”, *International Journal of Conflict Management*, (Çev. Adnan Çağlar) Cilt:80, no.1

SAĞLAM, Necdet (2006), “Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri”
2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

SOLMUŞ, Tarık (2001), “Örgütlerde Kişilerarası-Gruplararası Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi”, *Türk psikoloji Bülteni*, Sayı 20, Ankara

SÖKMEN, Alev ve Yazıcıoğlu, İlhan (2005), “Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.1

ŞAKAR, Nurhan (2008), “Kurumsallaşmada Aile Anayasasının Stratejik Rolü: Eskişehir’de Bir Araştırma”, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

ŞANAL, Musa (2011), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi SBE, Adana

ŞİMŞEK, M. Şerif (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Kitabevi, Konya

ŞİMŞEK, M. Şerif, AKGEMİCİ, Tahir, ÇELİK, Adnan (2001), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

TANTA, Gülden, LATİF, Hasan, UÇKUN, Gazi (2004), “Küçük ve Orta Büyüklükteki Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları (Sakarya İli Örneği)”, *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul

TAYLOR, Bill (2006), “ Characteristics of the Family Business”, *Enterprising Rural Families*, University of Wyoming, (Erişim)http://eruralfamilies.uwagec.org/Newsreleases/2006_04_NEWSLETTER.pdf f 30 Ekim 2013, s.7

TİKİCİ, Mehmet, ULUYOL, Osman (2006), “Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Aşılmasında Lider Yönetici Önerisi”, *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre Kitabı, İstanbul

TUNÇ, Oğuzhan (2012), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Anadolu Yayınevi, Eskişehir

TÜRKEL, Asuman Uluçınar (2000), *Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul

ULUYOL, Osman (2004), *Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler*, Medipres, Malatya

UPTON, Nancy Bowman (2005), “Transferring Management in theFamily-Owned-business”,s.4 http://archive.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba_homepage/serv_sbp_exit.pdf 30.10.2013

URAL, Aydın (2004), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul

YAKUPOĞULLARI, Cafer (2001), “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları: Erzurum’da ki Aile Şirketlerinde Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi*, Erzurum

YALÇIN, Azmi, ERÇEN, Esmeray Yoğun (2004), “Kültür İle Şekillenen Çatışma Tepkileri Üzerine Bir Uygulama”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (2):201:217

YALÇIN, Azmi , GÜNEL, Rıdvan (2006), “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma”, *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

YELKİKALAN, Nazan, AYDIN, Erdal (2004), “Aile İşletmelerinde İlk Kuşak Girişimcilerin Örgüt Kültüründe Belirleyiciliklerinin Araştırılması”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

YILDIRIM, Ahmet Faruk (2007), “Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma”, *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Isparta

YILDIZ, Arif (2008), *Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya’da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma*, Sistem Kitabevi, İstanbul

YILDIZ, Gültekin, BALABAN, Özlem (2008), “Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik bir Araştırma”, *3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

YÜRÜR, Sema (2009), “Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1):23-42

EK-1

ANKET

(Aile Şirketlerinde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yolları)

Aile şirketlerinde çatışma nedenlerini ve çözüm davranışlarını belirlemeye yönelik bu anket, yüksek lisans tezimin alan araştırmasıdır. Bu anketin amacı, aile şirketlerinde gerçekleşen çatışmaların nedenlerini belirlemek ve bu çatışmalar esnasında sergilenen çözüm davranışlarını tesbit etmektir. **ÇATIŞMA** şirket içinden bulunan üyelerin herhangi bir sebepten dolayı anlaşmazlık ve uyumsuzluk halidir.

Bu anket üç bölümden oluşmaktadır.

1. Size ve şirketinize ait demografik bilgiler
2. Çatışmaya neden olan durumların belirlenmesine yönelik yirmi beş soru
3. Çatışma esnasında, çatışan tarafların sergiledikleri çözüm davranışını tesbit etmeye yönelik yirmi sekiz soru

Lütfen ankette size uygun seçenekleri aşağıdaki karşılıklarına göre işaretleyiniz.

- (1) Kesinlikle katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Kararsızım
- (4) Katılıyorum
- (5) Tamamen katılıyorum

TEŞEKKÜR EDERİM

ANKET I - DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz
 - a. Erkek
 - b. Kadın

2. Yaşınız
 - a. 20-30
 - b. 31-40
 - c. 41-50
 - d. 51-60
 - e. 61 üzeri

3. Öğrenim düzeyiniz
 - a. Okur - Yazar
 - b. İlköğretim
 - c. Lise
 - d. Yüksekokul
 - e. Lisans ve Lisansüstü

4. Şirketinizin Faaliyet Gösterdiği Sektör
.....

5. Şirketinizin Yaşı
 - a. 1-10
 - b. 11-20
 - c. 21-30
 - d. 31-40
 - e. 41-üzeri

6. Şirketin sahibi olan ailenin üyesi misiniz?
 - a. Evet
 - b. Hayır

ANKET II – ÇATIŞMA NEDENLERİ

1	Aile sorunları ile iş sorunları birbirinden ayrı tutulamadığından çatışma yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
2	Aile içi sorunların şirkete yansımaları engellemek için bir aile meclisi bulunmaması çatışmaya neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
3	Aile üyelerinin şirketteki sahiplik ve haklarını düzenleyen bir aile anayasası bulunmaması çatışmaya neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
4	Şirketin bir sonraki kuşağa aktarılmasına ilişkin bir plan olmaması aile üyeleri arasında çatışmaya neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
5	Şirketimizde iş konularındaki anlaşmazlıktan dolayı aile üyeleri arasında ailevi sorunlar yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
6	Aile üyeleri arasındaki rekabet çatışmaya neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
7	Aile üyesi olan yöneticilerle, aile dışı yöneticiler arasında ücret ve sosyal haklar gibi konulardaki eşitsizlikten dolayı çatışmalar yaşanır.	1	2	3	4	5
8	Şirketimiz kurumsallaşmayı henüz tamamlayamamıştır.	1	2	3	4	5
9	Aile üyelerinden her biri yöneticilik özelliğini kendisi taşıdığına inandığından aralarında çatışma yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
10	Şirkette profesyonel bir yönetim anlayışı olmaması çatışmaya neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
11	Aile üyelerinin birbirleriyle sorun yaşanması, yönetimin düzenli toplanmasını engellemektedir.	1	2	3	4	5
12	Takım çalışmasına ağırlık veren ve işbirliğini temel alan bir yönetim olmaması çatışmaya neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
13	Şirkette ilgili kararlar tamamen aile üyeleri tarafından verilir.	1	2	3	4	5
14	Aile üyeleri arasındaki çatışmalar genellikle terfilerden kaynaklanmaktadır.	1	2	3	4	5
15	Şirkette aile üyeleri arasında ücretler adil olarak dağıtılmadığından çatışma yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
16	Şirkette aileden olan yöneticilerin, diğer yöneticilere baskıcı tutumu çatışmaya neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
17	Şirkette aile üyeleri açısından adam kayırmaca vardır.	1	2	3	4	5
18	Şirkette açık ve güçlü bir liderliğin olmaması çatışmaya neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
19	Şirketimizde aile üyeleri arasındaki yetki kargaşasından dolayı çatışma yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
20	Kurumda disiplin, aile üyesi olanlar ve olmayanlar için eşit uygulanmadığından çatışma yaşanır.	1	2	3	4	5
21	Yönetimde ani değişiklikler esnasında şirketi kimin yöneteceğini belli olmaması çatışmaya neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
22	Şirkette yönetimde olmayan aile üyeleri şirket yönetimine karışır.	1	2	3	4	5
23	Şirkette Kuşak farklılıklarından kaynaklı görüş ayrılıkları çatışmaya neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
24	Şirket kaynaklarının kullanımı konusunda aile üyeleri arasında çatışma yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
25	Şirkette Yönetici olmak için aileden olmak yeterlidir.	1	2	3	4	5

(6) Kesinlikle katılmıyorum

(8) Kararsızım

(10) Tamamen

(7) Katılmıyorum

(9) Katılıyorum

katılıyorum

ANKET III – ÇATIŞMA YÖNETİMİ YOLLARI

1	Her ikimizce kabul edilebilecek bir çözüm bulabilmek için sorunu karşımdaki ile birlikte incelerim.	1	2	3	4	5
2	Bir gerilimi önlemek için orta yol bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
3	Bu kişi ile anlaşmazlığı konu edecek bir karşılaşmadan kaçınırım.	1	2	3	4	5
4	Karşımdaki kişinin isteklerine razı olurum.	1	2	3	4	5
5	Söz konusu kişiyle ters düşmekten kaçınıp, anlaşmazlığa düşmemeye çalışırım.	1	2	3	4	5
6	Birlikte bir karara varabilmek için düşüncelerimi karşımdakinin düşünceleri ile birleştirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
7	Mücadeleyi kazanmak için otoritemi kullanırım.	1	2	3	4	5
8	İstediğim bir karara varılması için uzmanlığımdan yararlanırım.	1	2	3	4	5
9	Çıkmazların çözümü için bir orta yol bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
10	Karşımdaki kişinin beklentilerine uymaya çalışırım.	1	2	3	4	5
11	Problemi birlikte çözebilmek için söz konusu kişi ile açık bir şekilde bilgi alışverişinde bulurum.	1	2	3	4	5
12	Kendi görüşlerimin kabulü için kararlı davranırım.	1	2	3	4	5
13	Karşımdaki kişi ile, karşılıklı tatsız sözler sarf edilmesinden kaçınırım.	1	2	3	4	5
14	İstediğim bir karara varılması için otoritemi kullanırım.	1	2	3	4	5
15	Bir uzlaşma sağlanması için karşılıklı tavizler öneririm.	1	2	3	4	5
16	Tatsızlık çıkmaması için karşımdaki kişi ile olan anlaşmazlığı ortaya çıkarmamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
17	İkimizin de kabul edeceği bir karara varmak için bu kişiyle işbirliği yaparım.	1	2	3	4	5
18	Söz konusu tarafa tavizler veririm.	1	2	3	4	5
19	Bir uzlaşma sağlanması için karşımdaki kişi ile pazarlık ederim.	1	2	3	4	5
20	Zor bir duruma düşmemek için söz konusu kişiyle olan anlaşmazlık konusunda herhangi bir girişimde bulunmamayı tercih ederim	1	2	3	4	5
21	Karşımdakiyle birlikte sorunun doğru anlaşılabilmesi için çalışırım.	1	2	3	4	5
22	Karşımdaki kişinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
23	Kendi fikirlerimin kabulü için nüfuzumu kullanırım.	1	2	3	4	5
24	Karşımdaki kişinin isteklerini yerine getiririm.	1	2	3	4	5
25	Karşımdakiyle birlikte her ikimizin de beklentilerini karşılayacak bir çözüm için çalışırım.	1	2	3	4	5
26	Karşımdaki kişinin önerilerine uyarım.	1	2	3	4	5
27	Karşımdaki kişiye aramızdaki anlaşmazlıkların açıkça konuşulmasından kaçınırım.	1	2	3	4	5
28	Sorunun en iyi bir şekilde çözümlenebilmesi için her ikimizin de isteklerinin açıkça ortaya konmasına çalışırım.	1	2	3	4	5

(1) Kesinlikle katılmıyorum

(2) Katılmıyorum

(3) Kararsızım

(4) Katılıyorum

(5) Tamamen katılıyorum

