

# İÇİNDEKİLER

Sıra	Tarih	Yayın	Başlık	Sayfa
1	01.04.2020	Platin	<a href="#">AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞ(AMA)MA</a>	2

**P** EKONOMİK PSİKOLOJİ  
**PROF. DR. ACAR BALTAŞ**  
abaltes@scarbaltas.com



NİSAN 2020  
KURUMSAL İLETİŞİM

## AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞ(AMA)MA!

**Günümüzde aile şirketlerinin** değişmeyen gündemi kurumsallaşmadır. Çalışma alanları ve ürünleri ne olursa olsun, **aile şirketlerinin** geçmişi birbirleriyle şaşırtıcı benzerlikler taşır. Zeki, girişimci ve kendini işine adanmış kurucu bir babanın eseri olan bu şirketlerin büyük çoğunluğunun Ali Saydam'a göre üç büyük zaafı bulunuyor. Birincisi Ar-Ge'ye, ikincisi insan kaynağı gelişimine üçüncüsü de iç ve dış kurumsal iletişime yatırım yapmamış olmak. Buna karşılık bu kuruluşlar, işini hayattından ve ailesinden önde tutan kurucu babanın aşırı kontrolcü ve merkeziyetçi yönetim anlayışı ile gelişir. Bu gelişme sonucu ortaya çıkan zenginlik ise ailenin varlığına, ekipmana ve gayrimenkullere yatırılır.

### YOLUNDA GİTMİYEN İŞLER VARSA SUÇLU BELLİDİR: PROFESYONELLER

Aralarından zaman içinde rekabete dayanamayan bazı kurumlar ya kapanmış ya da yüksek potansiyelli olanlar, uluslararası

KURUMSAL PERFORMANS TOHUM TOPRAK İLİŞKİSİ GİBİDİR

bir şirket tarafından satın alınmış. Sayısı çok fazla olmasa da belli bir kısmı da sahip oldukları avantajları kullanarak günümüze kadar gelmiştir. Kurucu baba çoğunlukla baskın bir kişilik olduğu için, onu izleyen çocukların büyük bölümünün etiket ve cilaları parlak ancak hayat karşısındaki duruşları zayıftır. Bazıları ise iyi eğitimleri ve etkili kişiliklerine rağmen babalarının sağlığında hiçbir zaman yeterli görülmemiş ve hak ettikleri fırsatları kullanmalarına izin verilmemiştir. İkinci kuşak arasında kurucu babanın sağlığında işi hakkıyla yönetenler vardır ancak bunların sayısı istisna olarak kabul edilecek kadar azdır. Bu nedenle, aile içinde babanın etkinliği devam ettiği sürece çocukların sorumlulukları çok kere göstermelik kalır. Bu arada bazı yeni profesyonel yöneticiler işe alınmışsa ve yolunda gitmeyen işler varsa suçlu bellidir: 'Profesyoneller'... Çünkü kurucu babalar, bütün başarılı insanların sahip olduğu bir illüzyona sahiptir. "Ben geçmişte başardım, şimdi de başarabilirim. Benim dediğimi yapsalar sorun kalmaz. Şimdi işler iyi gitmiyorsa kabahat yeni gelenlerdedir." Oysa geçmiş konjonktürle günün koşulları arasındaki büyük farkı, kurucu baba bilerek veya bilmeyerek bütünüyle göz ardı eder.

### GELENEKSEL TUTUMLAR DEVAM EDİYOR

Başlangıçta da belirttiğimiz gibi, bu kuruluşların 20 yıldır bitmeyen ortak çabası olan 'kurumsallaşma' adına atılan ilk büyük adım, bir hasta için acilen uygun kan aranması gibi 'doğru bir genel müdür' bulmaktır. Düşünülür ki, aranan doğru genel müdür bulunduğu zaman, kurumda babanın yapmakta oldukları devam edecek, herkes derin bir nefes alacak ve ikinci kuşak sahip olduğu servetin ve itibarın keyfini sürecektir. Belirtmeye gerek var mı bilmiyorum; bu sırada kurucu baba veya çocukları, her karara müdahale etme hakkını ellerinde tutacaklardır. Bütün bu gelişmeler devam ederken **aile şirketlerinin** üç konudaki tutumu devam eder. "Ar-Ge gereksiz bir yatırımdır ve bize göre bir iş değildir." "İnsanlara bu kadar para vermeye gerek yoktur." "Kurumsal iletişim, gazetelerde haber olmaktır ve bizim aile reklamından hoşlanmaz." Birçok şirketin düzenli olarak yaptığı 'çalışan memnuniyeti' araştırmalarının 'yönetim özeti' bölümünün değişmeyen maddesi, 'kurum içinde iletişimi artırmak' sadece öneri olarak kalır. Kurum içinde iletişimi artırmak için iyi yapılanmış bir kurumsal iletişim bölümüne ihtiyaç duyulur. Bu bölüm sadece çalışan memnuniyetini sağlamak değil, aynı zamanda iş terkinin azaltmak, nitelikli iş gücünü kuruma çekmek, değerlerin iş yapma biçimine yansımalarını sağlamak vb. gibi birçok işleve sahiptir.

## AİLE ŞİRKETLERİNDEKİ GERÇEK DAVRANIŞ VE DEĞERLER

Birkaç başarısız 'doğru genel müdür' girişiminden sonra, rekabetin zorlaması ve tehlikenin büyümesi üzerine daha gerçekçi yaklaşımlar yapmaya niyetlenilir. Ancak kurucu ailenin asla ödün veremeyeceği koşullar vardır. Bu koşullar öncelikle işle ilgili değil, yönetim felsefesi ile ilgilidir. Bunu şöyle özetleyebiliriz: "Yenilik ve değişim için profesyonelleşmeye evet, ancak bizi bugüne getiren değerlerimizden asla ödün vermeden." Bu değerler nedir? diye sorarsanız, hiçbir zaman açık ve berrak bir tanım alamazsınız. Bu konuyu üstelediğinizde 'çok çalışmak, işi sahiplenmek' gibi genel ifade ve hiç kimsenin yadsıyamayacağı genel doğrular duyarsınız. Ancak bu doğruların hiçbiri, günün iş hayatının karmaşık sorunlarıyla ve rekabette mücadele etmeye imkan vermez. Fakat ailenin her önemli karar ve farklı iş yapma biçimlerine, 'değerlerimize uymadığı' gerekçesiyle müdahale etme hakkını meşru kılar. Bu tür kurumların gerçekte kültürlerini oluşturan geçerli değerlerini, bugünün bilimsel ve objektif araçlarıyla ölçtüğünüzde bulacağınız değer ve davranışlar, standart klişelerin dışında şunlardır: Hiyerarşi, kontrol, bürokrasi, bölümler arası çekişme, güvensizlik, dedikodu, kısa dönemli sonuçlara odaklanmak, güce dayalı yönetim anlayışı ve uzun çalışma saatleri. Oysa günümüzde bu davranışlar ve bunların dayandığı değerler, iç

ve dış müşteri ihtiyaçlarını önde tutan, yenilikçi, etkili ekip çalışması yapan, işine adanmış bir iş gücü oluşturmaz.

### PROFESYONELLERE YÜKLENEN SORUMLULUK

Yukarıda sıraladığımız potansiyel olarak sınırlayıcı değer ve davranışların en az beşinin egemen olduğu bir kurum kültüründe profesyonellerden beklenen; yenilikçi, yaratıcı, dinamik ve rekabette önde giden bir kurum yaratmaktır. Bütün bunlar yetmezmiş gibi birçok kurum, genel müdürden bu sonuçları; elde bulunan, senelerini kurumuna vermiş ancak çoğu teknolojiyi kullanamayan, yönetim anlayışı eski, temel niteliği aileye sadık olmak olan yöneticilerle elde etmesini bekler. Yenilikçilik ve yaratıcılık için üç faktör önem taşır. Yetenekli çalışanlar, bu çalışanların yoğun olarak kullanabilecekleri teknolojik imkanların varlığı ve hoşgörülü bir yönetim iklimi. Ancak gelin görün ki, bu kuruluşlarda en çok eksikliği duyulan da bu üç özelliktir. Kurumsallaşma girişimlerinin ve yeni genel müdürlerin estirdiği taze havalarda, bir süre sonra kaçınılmaz olarak çalışanlar arasında inandıcılığını yitirir.

### AİLE ŞİRKETLERİ KURUM KÜLTÜRLERİNİ GERÇEKÇİ BİR ŞEKİLDE ÖLÇMELİ

### SONUÇ

Kurumsal performans tohum toprak ilişkisi gibidir. Tohum çalışanlar, kurum kültürü de topraktır. Ancak ortaya çıkan ürün, yöneticilerin yarattığı iklim tarafından belirlenir. Gerçekten kurumsallaşmak isteyen **aile şirketlerinin**, hayal dünyasını terk edip her şeyden önce kurum kültürlerini gerçekçi bir şekilde ölçmeleri gerekir. Çünkü ölçülme yönetilemez. Bu nedenle ancak mevcut kurum kültürünün, kurumsal kamesi ortaya çıktıktan sonra gerekli adımları atmak mümkün olur. Bu da 'tüm sistem değişimi' ve kurum liderinin mutlak desteği ile mümkündür. Çünkü günümüzde en çok ihtiyaç duyulan, yeni yol ve yöntemlerden önce yönetimdeki temel zihniyet değişikliğini yapmaktır.

Yenilikçilik ve yaratıcılık için üç faktör önem taşıyor. Yetenekli çalışanlar, bu çalışanların yoğun olarak kullanabilecekleri teknolojik imkanların varlığı ve hoşgörülü bir yönetim iklimi. Aile şirketlerinde en çok bu üç özelliğin eksik olduğu görülüyor.