

Geliş Tarihi:

14.02.2022

Kabul Tarihi:

03.06.2022

Yayımlanma Tarihi:

15.06.2022

Kaynakça Gösterimi: Alpman, G. (2022). Türk aile şirketlerinde nesiller arası yönetim devri: Bir gömülü teori çalışması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(43), 347-376. doi: 10.46928/iticusbe.1073518

TÜRK AİLE ŞİRKETLERİNDE NESİLLER ARASI YÖNETİM DEVRİ: BİR GÖMÜLÜ TEORİ ÇALIŞMASI

Araştırma

Gökhan Alpman 

Sorumlu Yazar (Correspondence)

gokhan.alpman@std.medipol.edu.tr

Alpman, İstanbul Medipol Üniversitesi Yönetim ve Strateji Ana Bilim Dalında doktora yapmakta ve Aile Şirketleri üzerine araştırmalarını sürdürmektedir.

TÜRK AİLE ŞİRKETLERİNDE NESİLLER ARASI YÖNETİM DEVRİ: BİR GÖMÜLÜ TEORİ ÇALIŞMASI

Gökhan Alpman
gokhan.alpman@std.medipol.edu.tr

Özet

Dünya ekonomilerinde var olan şirketlerin %80'inden fazlasını aile şirketleri oluşturmakta, pek çok ülkede gayri safi milli hasılabın %70'inden fazlası aile şirketleri tarafından üretilmektedir. Ancak çoğu aile şirketinin birkaç neslin ötesinde ayakta kalamaması, yönetim devri konusunu aile şirketleriyle ilgili en önemli konulardan biri haline getirmiştir. Nesiller arası yönetim devrini etkileyen faktörlerin anlaşılması aile şirketlerinin sürdürülebilir olmaları açısından büyük önem taşımaktadır.

Amaç: Bu çalışmada Türk aile şirketlerinin nesiller arası yönetim devri konusundaki sorunlarının anlaşılmasına yönelik bir model geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Yöntem: Klasik gömülü teori metodolojisi uygulanarak Türk aile şirketi kurucuları, ikinci nesil aile üyeleri, gelinler ve damatlar, profesyonel yöneticiler ve danışmanlar ile görüşmeler gerçekleştirilmiş, toplanan veriler modelin oluşturulabilmesi için kodlama ve sürekli karşılaştırmalı veri analizine tabi tutulmuştur.

Bulgular: Çalışmanın sonucunda Türk aile şirketlerinin kurucularının nesiller arası yönetim devri ile ilgili temel sorunlarının devir gerçekleşirse “Bana ne olacak?” endişesi olduğu ve Türk aile şirketlerinin kurucularının nesiller arası yönetim devri ile ilgili bu sorun ve endişelerini gidermek ile ilgili davranış modelinin yönetim devrini ölene kadar gerçekleştirmemek yani “Mezarda emeklilik” olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özgünlük: Bu çalışmanın en büyük özgünlüğü Türk aile şirketlerinde yönetim devri konusunda gömülü teori yöntemi kullanılarak yapılmış ilk çalışma olmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, Nesiller Arası Yönetim Devri, Gömülü Teori

JEL Sınıflandırması: D64, D91, G32

TRANSGENERATIONAL SUCCESSION IN TURKISH FAMILY BUSINESSES: A GROUNDED THEORY STUDY

Abstract

More than 80% of the companies in the world economies are family businesses and, in many countries, more than 70% of the gross domestic product is produced by family businesses. However, the inability of most family businesses to survive beyond a few generations has made the succession one of the most important issues related to family businesses. Understanding the factors affecting the succession is of great importance for the sustainability of family businesses.

Purpose: In this study, it is aimed to develop a model to understand the problems of transgenerational succession of Turkish family businesses.

Method: The classical grounded theory methodology was applied, interviews were held with the founders, second generation family members, brides and grooms, professional managers and advisors of Turkish family businesses and the collected data were subjected to coding and continuous comparative data analysis to form the model.

Findings: As a result of the study, it has been concluded that the main problems of the founders of Turkish family businesses regarding the transgenerational succession are the concern of "What will happen to me?" if the succession takes place, and the behavioral model of the founders of Turkish family businesses to overcome these problems and concerns about the transgenerational succession is not to do the succession until they die, in other words, "Over my dead body".

Originality: The greatest originality of this study is that it is the first study on transgenerational succession of Turkish family businesses by using the classical grounded theory methodology.

Keywords: Family Businesses, Transgenerational Succession, Grounded Theory

JEL Classification: D64, D91, G32

GİRİŞ

Dünya ekonomilerinde var olan şirketlerin %80'inden fazlasını aile şirketleri oluşturmaktadır. Pek çok ülkede gayri safi milli hasılanın %70'inden fazlası aile şirketleri tarafından üretilmektedir. Dünya üzerinde işgücünün %50-75'i aile şirketleri tarafından istihdam edilmektedir. Fortune 500'ü oluşturan şirketlerin %37'si aileler tarafından kontrol edilmektedir. Forbes'un her yıl yayınladığı milyarderler listesinin %42'sini aile şirketleri oluşturmaktadır. Dünyadaki en zengin ilk 10 kişinin 7'si aile şirketi üyeleridir. Türkiye milli gelirinin %90'ı aile şirketleri tarafından üretilmektedir (Taider, 2019).

Aile şirketi araştırmacıları, aile şirketlerinin bir taraftan taklit edilmesi çok zor kaynaklar yarattıkları; diğer taraftan bu kaynakları gelecek nesillere aktarma ile ilgili sorun yaşadıkları konusunda hem fikirdirler (Hughes, 1997; İbrahim ve diğerleri, 2001; Kets de Vries, 1993; Olson ve diğerleri, 2003). İstatistiklere göre aile şirketlerinin yalnızca yüzde 30'u ikinci nesilde hayatta kalabilirken, yaklaşık yüzde 12'si üçüncü nesil, sadece yüzde 4'ü dördüncü nesilde hayatta kalabilmektedir (Poza ve Daugherty, 2013). Türk aile işletmelerinin %38'inin birinci, %47'sinin ikinci, %13'ünün üçüncü ve sadece %2'sinin dördüncü ve daha sonraki nesillerden aile bireylerine ait olduğu ifade edilmektedir (Taider, 2019). Çoğu aile şirketinin birinci neslin ötesinde ayakta kalamaması, yönetim devri konusunu aile şirketleriyle ilgili en önemli konulardan biri haline getirmiştir (Ayres, 1990; Handler, 1994; Le Breton-Miller ve diğerleri, 2004; Chua ve diğerleri, 2003).

Aile şirketlerinin yok olma nedenleri arasında doyuma ulaşan işler, değişen piyasalar ve teknolojinin çeşitli ürün ve hizmetlere olan ihtiyacı ortadan kaldırması, tedarikçiler ve müşterilerin oyunun kurallarını değiştirmesi, rakiplerin başarılı stratejileri hızla kopyalaması gibi faktörler sayılmakla beraber en temel neden olarak başarısız nesiller arası yönetim devirleri gösterilmektedir (Miller ve diğerleri, 2003; Ward, 2016).

Tüm bu açıklanan sebeplerle nesiller arası yönetim devrini etkileyen değişkenlerin anlaşılması aile şirketlerinin sürdürülebilir olmaları açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı; klasik gömülü teori metodolojisini uygulayarak Türk aile şirketlerinin nesiller arası yönetim devri konusundaki sorunlarının anlaşılmasına yönelik bir teori geliştirmektir.

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE/LİTERATÜR

Aile şirketlerine yönelik araştırmalarda en çok ele alınan konu nesiller arası yönetim devridir (Handler 1994; Sharma ve diğerleri, 2003). Benavides-Velasco ve diğerleri, (2013), 1961-2008 yılları arasında aile şirketleri ile ilgili en çok atıf alan 703 makale üzerine yaptıkları çalışmalarında nesiller arası yönetim devri konusunun en yaygın araştırma alanı olduğunu belirlemişlerdir. Yönetim devri firmanın varoluşu için o kadar önemlidir ki Ward (2016) aile şirketini, ailenin bir sonraki nesli tarafından yönetilmesi ve kontrol edilmesi için devredilecek bir şirket olarak tanımlamıştır.

Yönetim devri halefin işletmeye giderek artan katılımını içeren, eş zamanlı olarak selefin de gerçek bir güç transferi gerçekleşene kadar firmaya olan katılımını azalttığı bir çok değişkenden etkilenen çok aşamalı ve çok boyutlu bir süreç olarak kabul edilmektedir (Churchill ve Hatten, 1987; Farquhar, 1989; Friedman, 1987; Gilmore ve McCann, 1983; Gordon ve Rosen, 1981; Handler, 1990; Longenecker ve Schoen, 1975, 1978; Vancil, 1987, Filser ve diğerleri, 2013; Long ve Chrisman 2013, Decker ve diğerleri, 2017).

Lansberg (1988), yönetim devri konusu aile, yönetim ve mülkiyet sistemleri bakış açılarından analiz ettiği çalışmada yönetim devrinin birçok paydaşı doğrudan nasıl etkilediğini ve kurucudan başlayarak aile, yöneticiler, hissedarlar ve çevredeki kişilerin hepsinin yönetim devrini planlamamak için kendi yöntemleriyle nasıl komplolar kurduklarını açıklamaktadır. Buna göre, kurucu kontrolü kaybetmekten korkar ve firmadan emekli olmanın aile içerisindeki rolünde bir düşüş anlamına geleceğinden endişelenir. Firmada kimlik ve güç kaybı aynı zamanda toplumdaki itibar kaybı anlamına da gelmektedir. İnkâr, yönetim devri ile yüzleşmeye tipik bir tepkidir, özellikle de çift zaten evden ayrılan çocuklarla, evdeki yalnızlıkla ve ebeveynlerin ölümü veya hastalığı gibi zorluklarla başa çıkmak zorunda kalmışsa. Yönetim devri potansiyel olarak çocuklara öncelikli muamele yapmayı gerektireceği ve aile yaşamının bozulması anlamına geleceği için tartışılması zor bir konudur. Eşler, firmaları onların kimliğinde önemli bir rol oynadığı için yönetim devir planlaması yapmamak için kafalarında komplolar kurabilirler (Danco, 1981; Rosenblatt ve diğerleri, 1985). Yöneticiler de yönetim devri ile oluşacak değişimi tehdit olarak değerlendirirler çünkü bu durum, kurucuyla kişisel bir ilişkiden halefle daha profesyonel bir ilişkiye geçiş anlamına gelir. Hissedarlar, aile üyesi olsalar da olmasalar da, hisselerini genellikle kurucunun "babacan bir iyi niyet jesti" olarak elde etmişlerdir. Kurucu tarafından kendilerinden beklenen sadakat iktidarın devrine ilişkin görüşlerini ifade etmelerini garip hale getirir, çünkü kurucu ile ters düşmek sadakatsizlik olarak görülebilir. Tedarikçiler, müşteriler ve çevredeki diğer kişiler de firma içindeki birincil irtibat kişisi olarak kurucuya bağımlı hale geldiklerinden yönetim devri ile ilgili komplolar kurarlar.

Handler'in (1989) aile şirketlerinde yönetim devrine direniş ile ilgili teorik modelinde bireysel, kişilerarası faktörlerin yanı sıra organizasyonel ve çevresel düzeylerdeki faktörlerin tümünün yönetim devrine karşı gösterilen dirençte payı olduğunu öne sürmüştür. Kurucunun yönetim devir planlamasına karşı direnci, kimliğin firma ile örtüşmesi, diğer ilgi alanlarının olmaması, emeklilikle ilgili korkular, öğrenememe ve danışmanlık almama nedeniyle firmadan ayrılamaması (Kets de Vries, 1985) ile ilgilidir. Kişilerarası düzeyde, iletişim ve güven eksikliği, yönetim devir sürecini karıştırabilir. Yönetim devrinin zamanlaması da önemlidir; halef yoksa veya halef ilgisiz, deneyimsiz veya eğitilmiş değilse, yönetim devir planlaması boşuna olabilir. Bir kurucunun emekli olma kararı, halefin uygunluğu ve devralmaya hazır olmasıyla eş zamanlı hale getirilmezse, yönetim devri mümkün olan en iyi koşullarda gerçekleşmeyebilir (Handler ve Kram, 1988). Güç dengesizlikleri, aile çatışmaları (Levinson, 1971; Stern, 1986) ve halef için net bir tercihin olmaması da devir sürecini karmaşık hale getirmektedir. Organizasyonel düzeyde, kültür (Schein, 1983), yapı ve istikrarla ilgili

faktörler de sorunlu yönetim devirleriyle ilişkili görünmektedir. Son olarak, çevresel türbülans (Emery ve Trist, 1965), gereksinimler (ruhsatlandırma ve vergi hususları dahil) ve sektöre giriş için ön koşullar (uzmanlık bilgisi) yönetim devir planlamasını olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

De Massis ve diğerleri (2008) yönetim devrini engelleyen faktörleri süreç, finansal, bireysel, bağlam ve ilişki olmak üzere beş boyutlu yapısal bir model ile ortaya koymuşlardır. Lockamy ve diğerleri, (2016) daha sonra buna altıncı boyut olarak yönetişim faktörünü eklemiştir.

Süreç faktörleri görevdeki lider ve potansiyel halefler için açıkça tanımlanmış rollerin eksikliği (Langsberg, 1988); yönetim devir sürecinin aile üyeleri ve diğer paydaşlarla zayıf iletişimi (Dyer, 1986; Ward, 2016); potansiyel halefleri eğitememek (Churchill ve Hatten, 1987; Morris ve diğerleri, 1997; Ward, 2016); halef seçimi için akılcı ve nesnel kriterlerin eksikliği (Levinson, 1971); ve işletme içinde önceki devirler için kullanılan kriterler arasında tutarlılık eksikliğini (Kim ve Maubourgne, 1993) içermektedir.

Finansal faktörler arasında_ halefiyetle ilgili vergi yüküne katlanılamaması (veraset ve intikal vergileri) ve yetkin olmayan haleflere yardımcı olmak için profesyonel yöneticilere ödenecek danışmanlık maliyetleri ve bunları ödeyecek mali kaynakların bulunmaması (Eisenhardt, 1989, De Massis ve diğerleri, 2008) sayılmaktadır.

Bireysel faktörlerde kurucu ile ilgili olarak kurucunun beklenmedik ölümü (Kelly ve diğerleri, 2000), boşanması, yeniden evlenmesi veya yeni çocukları olması, (Dick ve Kets de Vries, 1992), kurucunun, potansiyel haleflere karşı yaşadığı güçlü rekabet ve kıskançlık duygusu (Levinson, 1971) önemli faktörler olarak sayılmaktadır. Kurucu genellikle yönetim devri kararında önemli bir rol oynadığından, ani ölümü yönetim devrini engelleyebilmektedir. Bu ani ölüm, potansiyel halefin aile şirketini devralma yeteneğine veya motivasyonuna sahip olmayabileceği bir zamanda da meydana gelebilmektedir (De Massis ve diğerleri, 2008). Halefle ilgili faktörler arasında potansiyel haleflerin beklenmedik kaybı (Handler ve Kram, 1988), potansiyel haleflerin motivasyon veya memnuniyet eksikliği (Chrisman ve diğerleri, 1998; Sharma ve Rao, 2000) ve potansiyel haleflerin aile şirketini yönetmek için yetersizliği (Barach ve diğerleri, 1988; Barach ve Gantisky, 1995) bulunmaktadır.

Bağlam faktörleri olarak iş performansındaki değişiklikler (Sharma ve diğerleri, 2001; Molly ve diğerleri, 2010; Gedajlovic ve diğerleri, 2012), iş ölçeğinin azalması (Stavrou, 1999) ve kilit müşteriler veya tedarikçilerin kaybı gibi işe yönelik belirsizlikler yaratan hususlar sayılmaktadır.

İlişki faktörleri şunları içermektedir: aile üyeleri veya aile üyesi olmayan üyelerin (Kets de Vries, 1985) potansiyel haleflerine bağlılık eksikliği; aile üyelerinin potansiyel halefe güven eksikliği (Barach ve diğerleri, 1988); aile üyeleri arasındaki çatışmalar (Churchill ve Hatten, 1987); ve potansiyel halefler ile aile üyesi olmayanlar arasındaki çatışmalar (Bruce ve Picard, 2006).

Yönetişim faktörleri arasında ailenin yönetim kuruluna ne derece hakim olduğu ve aile liderinin hem İcra Kurulu Başkanı hem de Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapıp yapmadığı bulunmaktadır (Combs ve diğerleri, 2010). Ayrıca, yönetim faktörlerinin aile şirketlerinin performansı ve sürdürülebilirliği üzerindeki etkisini gösteren bir dizi araştırma mevcuttur. Kuan ve diğerleri (2011), Berent-Braun ve Uhlener (2012) ve Adendorff ve Halkias (2014), yönetişimin aile şirketlerinin uzun vadeli iş performansında önemli bir rol oynadığını ortaya koymuşlardır. Basco ve Rodriquez (2009) yönetişimin aile şirketi işletme yönetimi üzerinde doğrudan etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Fahed-Sreih ve Salpie (2009), Brenes ve diğerleri, (2011) ve Siebels ve diğerleri, (2012) firmanın uzun vadeli ayakta kalabilmesi için uygun aile şirketi yönetişim yapısının gerekli olduğunu gösteren çalışmalar yürütmüştür. Son olarak, Yu ve diğerleri, (2012) tarafından yapılan bir çalışmada, yönetişimin yönetim devri sonuçlarında önemli bir rol oynadığını ortaya koymuşlardır.

YÖNTEM

Araştırma Deseni

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak klasik gömülü teori metodolojisi uygulanmıştır. Bu amaçla, teorinin oluşturulabilmesi için veri toplama, kodlama ve sürekli karşılaştırmalı veri analizi yöntemleri eş zamanlı ve yinelemeli olarak kullanılmıştır. Bu yöntemler araştırmacının veriye yaklaşmasını ve bu sayede teorinin verilerin içerisinden oluşmasını sağlamıştır (Glaser, 1978).

Aile şirketlerinin nesiller arası yönetim devri sorununa yönelik birbirinden farklı teoriler ve paradigmlar olduğundan hareketle mevcut hipotezlerin test edileceği tümdengelimli bir araştırma metodolojisi yerine; belirsiz bir organizasyonel problemi anlamak için keşifsel bir yaklaşıma odaklanan tümevarım temelli bir metodoloji olarak klasik gömülü teorinin bu çalışma için uygun yöntem olacağı düşünülmüştür.

Bu çalışmaya yön veren temel araştırma soruları şöyle belirlenmiştir:

- (1) Türk aile şirketlerinin kurucularının nesiller arası yönetim devri ile ilgili temel sorunu/endişesi nedir?
- (2) Türk aile şirketlerinin kurucuları nesiller arası yönetim devri ile ilgili bu sorun/endişeleri ile ilgili olarak neler yapmaktadırlar?

Araştırmacının Konumu

Kişinin felsefi konumunun net bir şekilde ifade edilmesi, kişinin çalışmasına daha fazla felsefi tutarlılık sağlamasına yardımcı olur (Crotty, 2020). Bu çalışma, yapılandırmacı bir epistemolojiyle uyumlu eleştirel gerçekçi bir ontoloji içinde konumlandırılmıştır.

Veri Toplama

Çalışmada verilerin çoğunluğu, amaçsal örnekleme yöntemiyle belirlenen katılımcılarla yüz yüze veya çevrimiçi olarak yapılan görüşmelerden elde edilmiştir. Bu kapsamda Türk aile şirketi

kurucuları, ikinci nesil aile üyeleri, gelinler ve damatlar, birden fazla aile şirketinde çalışmış ve halen çalışmakta olan profesyonel yöneticiler ve bir çok aile şirketi kurucusu ve ikinci nesil ile yakın çalışan danışmanlar ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Sürekli karşılaştırmalı veri analizleriyle kavramlar ortaya çıkmaya başladıkça gözlemlerden, gayri resmi konuşmalardan ve ilgili literatürden de faydalanılmıştır.

Toplamda 22 farklı şirketten 42 kişi ile resmi görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu kişilerin 16'sı kurucu, 8'i ikinci nesil aile üyeleri, 8'i birden fazla aile şirketi deneyimi bulunan profesyonel yöneticiler ve 10'u da birçok aile şirketi kurucusu ve ikinci nesil ile yakın çalışan danışmanlardır. Katılımcıların 9'u kadın 33'ü erkektir. Kurucuların ortalama yaşı 61, tüm katılımcıların ortalama yaşı 51'dir. Ortalama aile şirketi tecrübeleri 28 yıl olup birikimli olarak 1,175 yıllık aile şirketi tecrübesi mevcuttur. Profesyonel yöneticiler ve danışmanların birden çok aile şirketi ile ilgili tecrübeleri sayesinde 65'den fazla aile şirketine yönelik gözlemler elde edilmiştir. İmalat, tekstil, enerji, inşaat, perakende ticaret, lojistik, eğitim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren aile şirketlerine ulaşılmıştır. Katılımcıların profili Tablo 1'te sunulmaktadır.

Resmi görüşmeler Ocak 2021 ile Ocak 2022 tarihleri arasındaki 13 aylık sürede gerçekleştirilmiştir. Görüşme süreleri 60 ila 120 dakika arasında değişmiştir. Katılımcıların kayıt alınmasına izin verdiği bölümler kayıt altına alınarak toplam 1.124 dakikalık ses kaydı elde edilmiş ve 195 sayfa görüşme notu tutulmuştur. Toplam 66 sayfa uzunluğunda 33 ayrı memo ile kavramsal geliştirme süreci desteklenmiştir.

Yüz yüze yapılan görüşmelerde izin verilen kısımlar Iphone "Voice Memos" programı ile kaydedilmiştir. Çevrimiçi görüşmeler Zoom ve Microsoft Teams platformlarında gerçekleştirilmiş ve izin verilen kısımlar kayda alınmıştır. Görüşme notları ve memolar için Microsoft Word ve kodlama işlemleri için Atlas.ti (www.atlasti.com) programları kullanılmıştır.

Karşılaştırma, Memo, Ortaya Çıkış ve İlişkilendirme

Karşılaştırmalı analiz yaparken, kodlama sürecine ışık tutması amacıyla "Veri ne söylemektedir?" "Bu olay hangi kategoriye gösteriyor?" "Verilerde gerçekte neler oluyor?" "Katılımcıların karşılaştığı temel endişe nedir?" "Katılımcılar bu endişelerini gidermek için neler yapıyorlar?" gibi teorik yakınlaştırıcı sorular kullanılmıştır. (Glaser, 2004).

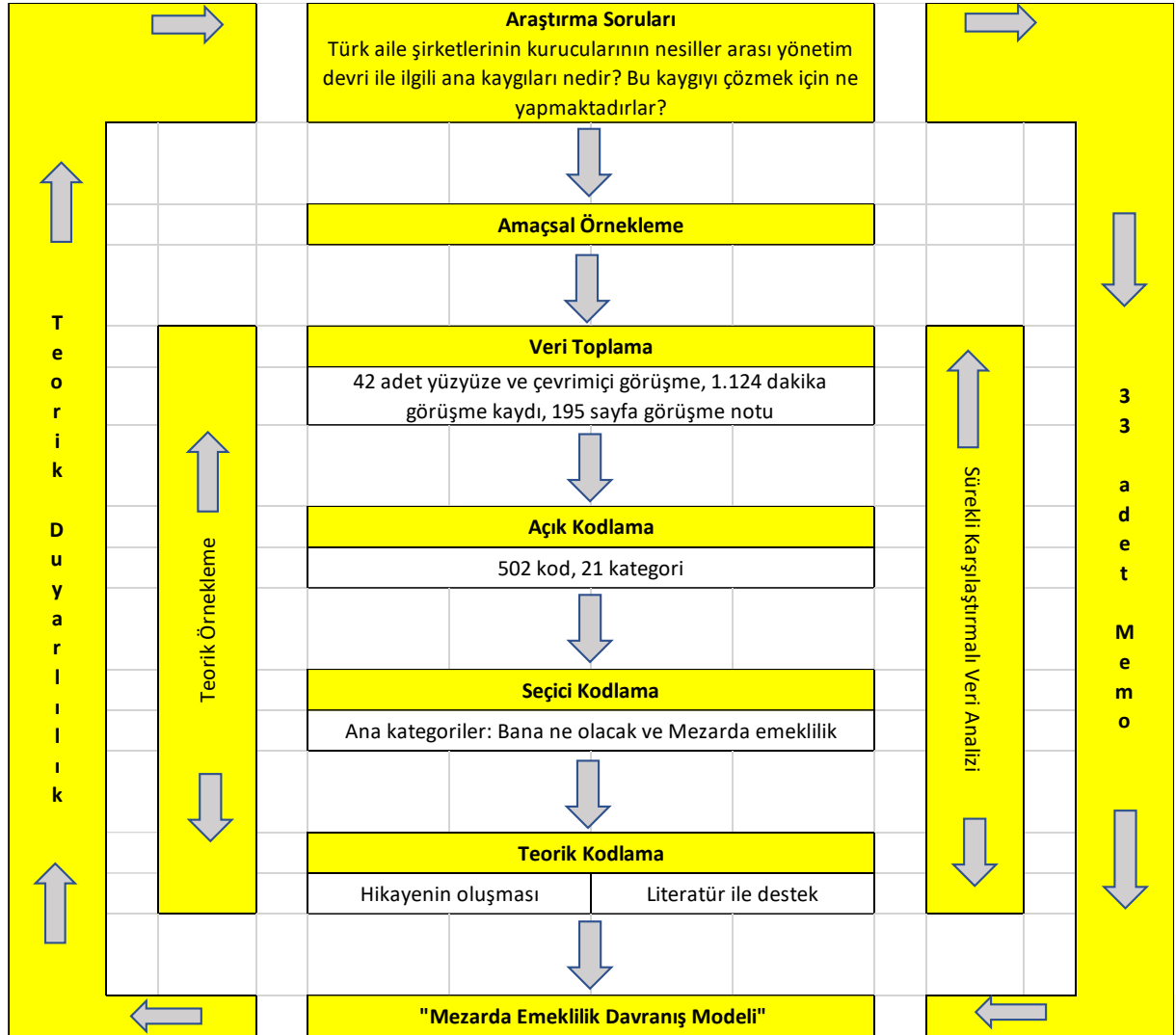
Tablo 1. Katılımcı Profili

#	Katılımcı Kodu	Sektör	Katılımcının Pozisyonu	Katılımcının Cinsiyeti	Katılımcının Yaşı
1	A1	İmalat ve Perakende Ticaret	Kurucu	Kadın	56
2	B1	İmalat	Kurucu	Erkek	50
3	C1	İmalat	Kurucu	Erkek	61
4	D1	İmalat	Kurucu	Erkek	72
5	D2	İmalat	Kurucu	Kadın	69
6	E1	Tekstil ve Perakende Ticaret	Kurucu	Erkek	61
7	F1	İmalat	Kurucu	Erkek	78
8	G1	İmalat	Kurucu	Erkek	58
9	H1	İnşaat	Kurucu	Erkek	63
10	I1	İmalat, Enerji ve İnşaat	Kurucu	Erkek	76
11	J1	İmalat, Enerji ve İnşaat	Profesyonel yönetici	Erkek	68
12	K1	İmalat, Enerji ve İnşaat	Profesyonel yönetici	Erkek	51
13	L1	İmalat	2. nesil	Erkek	45
14	M1	Hizmet	Danışman	Erkek	46
15	N1	İmalat	Profesyonel yönetici	Kadın	43
16	O1	İmalat	Danışman	Erkek	38
17	P1	Eğitim, Lojistik ve İmalat	Profesyonel yönetici	Erkek	53
18	R1	Hizmet	Danışman	Erkek	47
19	S1	İmalat, Enerji ve İnşaat	Profesyonel yönetici	Kadın	37
20	T1	İmalat	Kurucu	Erkek	52
21	U1	İmalat	Kurucu	Erkek	49
22	V1	İnşaat	2. nesil	Erkek	36
23	Y1	İnşaat	Profesyonel yönetici	Erkek	38
24	Z1	İnşaat	Profesyonel yönetici	Erkek	37
25	AA1	İnşaat	Profesyonel yönetici	Erkek	36
26	BB1	İnşaat	Danışman	Erkek	35
27	CC1	İmalat, Enerji ve İnşaat	2. nesil	Erkek	51
28	DD1	Hizmet	Danışman	Kadın	53
29	EE1	Perakende ticaret	Kurucu	Erkek	53
30	FF1	İmalat ve Hizmet	Kurucu	Erkek	56
31	GG1	Perakende ticaret	2. nesil	Erkek	30
32	HH1	Hizmet	Danışman	Kadın	47
33	II1	Tekstil	2. nesil	Kadın	42
34	JJ1	İmalat	2. nesil	Erkek	36
35	LL1	İmalat	2. nesil	Erkek	40
36	MM1	İmalat, Enerji ve İnşaat	2. nesil	Kadın	41
37	NN1	Hizmet	Danışman	Kadın	50
38	OO1	Tekstil ve İnşaat	Kurucu	Erkek	60
39	PP1	Tekstil ve İnşaat	Kurucu	Erkek	63
40	RR1	Hizmet	Danışman	Erkek	60
41	SS1	Hizmet	Danışman	Erkek	54
42	TT1	Hizmet	Danışman	Erkek	56

Görüşme verilerinin kodlanması Şubat 2021 ile Ocak 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş ve 502 adet kod üretilmiştir. Metodolojiye uygun olarak, veri toplamanın başlangıcından teorinin yazılmasına kadar toplam 33 ayrı memo yazılmıştır. Daha fazla karşılaştırmalı analiz ve memo yoluyla, kodlar kendi aralarında gruplanarak 21 adet kod grubu oluşturulmuştur. Sonrasında ana kategori olabileceği düşünülen kod grupları ve bu grupların altlarına sınıflanan kodlar Microsoft Excel programında listelenip tekrar tekrar incelenerek ve karşılaştırılarak ana kategorilerin ve kavramların ortaya çıkışı desteklenmiştir.

Katılımcılarla teorik örnekleme artık kavramlara yeni anlayışlar eklenmediğinde, daha fazla teorik örnekleme için literatüre dönmüş ve özellikle kurucuların gelecek nesillere yönetim devrini gerçekleştirmemeleri ve/veya geciktirmelerine yönelik sebeplerle ilgili makaleler incelenmiştir. Tüm

bunların sonucunda kurucunun “Bana ne olacak?” endişesi ve bu endişe ile şekillenen “Mezarda Emeklilik” düşüncesi ana kategoriler olarak ortaya çıkarılmıştır.



Şekil 1. Kavramsal geliştirme Süreci

Kaynak: Chun ve diğerleri (2019) üzerinden geliştirilmiştir.

Modelin Güvenilirliği

Glaser (1978), bir gömülü teorinin güvenilirliğini doğrulamak için ölçütler olarak örtüşme, işe yararlılık, bağlantılılık ve geliştirilebilirliği belirlemiştir. İlk olarak, teorinin kategorileri verilere uygun olmalıdır; teoride yer alan kategoriler, doğrudan doğruya verilerle ilişkili olmalı ve onlarla uyumalıdır. Teorinin kavramları, kavramsallaştırılmakta olan davranışı iyi temsil etmelidir. İkinci olarak, bir teorinin, incelenen alanda neler olup bittiğini açıklayabildiğinde, tahmin edebildiğinde ve yorumlayabildiğinde işe yarar olduğu kabul edilmektedir. Üçüncüsü, teori alanın eylemiyle bağlantılıdır; başka bir deyişle, ana kategorisi, incelenen katılımcılar için ana endişeyi temsil etmektedir. Araştırmacı mevcut teorilerden yola çıkmak yerine doğrudan verilerin içinden çekirdek problem ve süreç elde ettiği için bunların anlamlı bir bağlantısını kurması gerekir. Dördüncüsü, teori

değiştirilemez olmamalı, aksine yeni verilerden ortaya çıkabilecek diğer fikirlerin ışığında kolayca geliştirilebilir nitelikte olmalıdır.

Bir gömülü teorinin, klasik gömülü teori metodolojisine sıkı sıkıya bağlı kalarak hem örtüşmeyi hem de işe yararlığı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle metodolojiyi daha iyi kavrayabilmek için çalışmaya başlamadan önce klasik gömülü teori metodolojisinin daha iyi kavranabilmesini sağlamak amacıyla klasik gömülü teori metodolojisini oluşturan Dr. Barney Glaser'in öğrencileri tarafından kurulmuş olan Grounded Theory Online firması tarafından düzenlenen bir seminere katılmış ve Grounded Theory Online kurucusu Dr. Helen Scott'dan mentorluk alınmıştır. Verilere yakın kalmak, kavramların ortaya çıkmasına izin vermek, sürekli karşılaştırma, memo yazma, teorik örnekleme gibi kavramları daha iyi anlamak metodolojinin uygulanmasına yardımcı olmuştur. Verilere yakın kalmanın bir sonucu olarak, ortaya çıkan model Türk aile şirketlerinin yönetim devri ile ilgili endişeleri ile bağlantılı hale gelmiştir. Ayrıca, modelin paylaşıldığı aile şirketleri ile çalışan tecrübeli danışmanlardan alınan geri bildirimler teorinin bağlantılılığını doğrulamıştır. Geliştirilebilirlik açısından ise, “öğrenilmiş çaresizlik ya da kaç git”, “biat et ya da terk et”, “sabret” gibi soyutlanan kavramların, ortaya çıkabilecek yeni veriler ışığında daha fazla kavram, boyut veya özellik içerecek şekilde geliştirilebileceği düşünülmektedir.

Varsayımlar ve Sınırlamalar

Klasik gömülü teori çalışmasının amacı; gerçeklere dayalı, ayrıntılı veri açıklamaları üretmek değil, araştırma katılımcıları için temel bir sorunu tanımlayan birbirleri ile bağlantılı bir dizi kavramın belirlenmesi ve bu temel sorunları çözmek için neler yaptıklarının altında yatan örüntünün anlaşılmasıdır (Glaser, 1998). Ayrıca, model ortaya çıkan bir veya iki çekirdek kategoriyle sınırlandırılmıştır.

Bu model, Türk aile şirketleri hakkında her şeyi açıklamamaktadır ve Türk aile şirketi kurucularının tek ana kaygısının “Bana ne olacak?” olduğunu ve bu kaygıyı çözmek konusundaki tek davranış modellerinin “Mezarda emeklilik” olduğunu öne sürmemektedir. Model bir ana endişeyi temsil etmektedir ve ortaya çıkan verilere dayanarak bu ana endişenin birçok Türk aile şirketi kurucusu için geçerli olduğunu ileri sürmektedir. Tabiidir ki her Türk aile şirketi kurucusu “Bana ne olacak?” endişesi ile mezarda emeklilik davranış modelini uygulamamaktadır. Bununla birlikte, bir sosyal teorinin geçerli olması için örneklemdaki her bir örneği hesaba katması gerekmez. Bir olgunun meydana gelme olasılığını artıran ve azaltan koşullar ve parametreler vardır.

BULGULAR/ MEZARDA EMEKLİLİK DAVRANIŞ MODELİ

Klasik gömülü teorinin amacı, katılımcıların temel endişelerini ve bu endişeyi çözmek için neler yaptıklarını ele alan bir teori geliştirmektir. Teoriyi yazarken, katılımcıların ana kaygılarını yani ana/çekirdek kategoriyi çözmek için nasıl çalıştıklarının altında yatan davranış modelinin bir özeti teorinin adı olur. Bu çalışmada, Türk aile şirketlerinin kurucularının nesiller arası yönetim devri ile

ilgili temel sorunlarının devir gerçekleşirse “Bana ne olacak?” endişesi olduğu ve Türk aile şirketlerinin kurucularının nesiller arası yönetim devri ile ilgili bu sorun ve endişelerini gidermeye yönelik davranış modellerinin yönetim devrini ölene kadar gerçekleştirmemek yani “Mezarda emeklilik” olduğu belirlenmiştir.

Gelecek Nesillere Yönetim Devri ile İlgili Kurucu Çelişkisi

Aile şirketleri ile ilgili pek çok tanım bulunmakla beraber en kabul görmüş tanımlardan bir tanesine göre bir aile şirketi; işletmenin vizyonunu şekillendirmek ve/veya yürütmek için aynı ailenin veya az sayıda ailenin üyelerine ait olan ve aile üyelerinin işi gelecek nesillere devretme niyetinde olduğu veya işletmenin yönetimi ve/veya kontrolünü hâlihazırda bir aile üyesine zaten devrettiği şirket olarak tanımlanmaktadır (Chua ve diğerleri, 1999; Venter ve diğerleri, 2005).

Aile şirketlerinin kurucuları özellikle belirli bir yaşa geldiklerinde nesiller arası yönetim devri ile ilgili olarak dört alternatif seçenekte karşı karşıya kalmaktadırlar (Leach, 2016):

1. Şirketi ikinci nesil bir aile üyesine devretmek,
2. Şirketi profesyonel bir yöneticiye devretmek,
3. Şirketi tamamen veya kısmen satmak,
4. Şirketi tasfiye etmek.

Bu çalışmaya katılım sağlayan kurucuların tamamı aile şirketlerini ikinci nesil bir aile üyesine devretme isteklerini ifade etmişler; profesyonel bir yöneticiye devir, şirketi satma ya da tasfiye etme seçeneklerini düşünmediklerini belirtmişlerdir. Kurucular ikinci nesil bir aile üyesine devretme isteklerini belirtmekle beraber bu devri planlamamakta, direnç göstermekte, devri gerçekleştirilmemesinde yani bu konuda hiçbir şey yapmamayı seçerek kendi içlerinde çelişkili bir davranış sergilemektedirler.

Temel Endişe: Bana Ne Olacak?

Aile şirketinin gelişimi boyunca, kurucu hem iş hem de ailenin merkezinde yer alan kişidir. Bu merkezi konum, kurucuya aile ve şirket üzerinde önemli bir güç vermekte ve bu güç onu gelecek nesile devir konusu ile ilgili kararsız hale getirmektedir. Aslında kurucu gelecek nesle devir ile ilgili planlama ve devir yapmasının gerekliliğinin farkındadır, ailesinden ve çevresinden de bu yönde telkinler almaktadır fakat bunu yapmakla ilgili bazı zorluklar yaşamaktadır. Kurucu çelişkisi olarak ifade edilebilecek olan bu durumun altında yatan psikolojik zorluklar kişisel, aile, şirket ve sosyal çevre ile ilgili zorluklar olarak özetlenebilir:

Kişisel zorluklar: Kurucular şirketlerinden yönetim devri yaparak emekli olurlar ise her gün nasıl zaman geçirecekleri, iş dışında bir şey ile kendilerini nasıl meşgul edebileceklerini bilememektedirler. Yaşamları boyunca işlerine odaklandıkları, tatile bile az çıktıkları ve iş dışında bir şey düşünmedikleri için kişisel dünyaları ile ilgili bir boşluk korkusu yaşamaktadırlar. Çeşitli sağlık sebepleriyle şirketlerinden uzak kalan kurucuların kısa zaman içerisinde hayatlarını kaybettikleri, çeşitli sebeplerle

işini bırakan kurucuların çok kısa zamanda ciddi bir şekilde yaşlandıkları düşünülmektedir. U1 kodlu katılımcı 80 yaşındaki babasının pandemi başlangıcına kadar her gün işe geldiğini fakat pandemi sebebi ile mecburen evde kalmaya başlayınca iki senede on yaş yaşlandığını söylemiştir. MM1 kodlu katılımcı babasının işi bırakırsa çok çabuk yaşlanacağını, iş hayatının babasına enerji verdiğini ve bundan beslendiğini belirtmiştir.

Aile kaynaklı zorluklar: Aile şirketinin kontrolünü kaybetme korkusu kurucularda emekli olduklarında aile içerisindeki merkezi rollerini de kaybedecekleri korkusuna yol açmaktadır. Kurucular emekli olduktan sonra artık eşlerinin ve çocuklarının hayranlıkla bakacağı ve güveneceği bir baba olamayacakları endişesi taşımaktadırlar. Hayatı boyunca eşinin, çocuklarının, torunlarının her ihtiyacını karşılayan, onlara evler alan, okutan, tatillere gönderen, geçinmeleri için gerekli maaşlarını belirleyen babaları acaba emekli olduktan sonra da aynı saygıyı görmeye devam edecek midir? Kararlarına ve tercihlerine uyulacak mıdır? Ailenin merkezi olmaya devam edecek midir? C1 kodlu katılımcı bu endişesini şirketten emekli olur ise “Torunlar bile bayramda bizi görmeye gelir mi bilmem” şeklinde dile getirmiştir.

Şirket kaynaklı zorluklar: Kurucular sıfırdan kurdukları şirketlerini ikinci eş, metres bazen de çocukları olarak nitelendirmektedirler. Yıllarca gece gündüz hiçbir fedâkarlıktan kaçınmayarak kurdukları bu yer onların her sabah gittikleri, kayıtsız şartsız saygı gördükleri, hiçbir kararlarının sorgulanmadığı, istedikleri her kişi ve konu hakkında karar aldıkları ve uyguladıkları bir ortamdır. İş bu insanların en mutlu oldukları yerdir. Bu nedenle şirket üzerindeki gücün teslim edilmesini yaşamın kendisi üzerindeki kontrolünü kaybetmeye yönelik ilk adım olarak deneyimlemektedirler. Kurucular eğer emekli olurlar ise şirketlerinde bu saygıyı göremeyecekleri endişesi ile yaşamaktadırlar. I1 kodlu katılımcı bu durumla ilgili olarak bir arkadaşının emekli olduktan sonra çocukları tarafından şirkete sokulmadığını anlatmış ve “yarın öbür gün benim burada bir odam olur mu, kartvizitimde ne yazar bilmem” diye devam etmiştir. EE1 kodlu katılımcı “Benim oğlum kapıdan girerken önlerini ilikleyecekler, bana da sen de hoş geldin diyeceklerse ben bunu kaldıramam” demiştir.

Sosyal çevre kaynaklı zorluklar: Kurucular yıllar içerisinde şirketlerini geliştirirken aynı zamanda iş ve sosyal çevrelerini de genişletmektedirler. Neredeyse her kurucunun birden çok sivil toplum kuruluşunda çeşitli görevleri vardır. Çevrelerinde hayırseverlik faaliyetlerinde bulunmakta, ihtiyaç sahiplerine yardım etmektedirler. Neredeyse her gün çeşitli açılış, sergi, kokteyl, yemekler ile ilgili davetler almaktadırlar. Yılbaşı ve bayramlarda çalışma odaları tedarikçiler, müşteriler, bankalar vb. paydaşlardan gelen hediyeler ile dolmaktadır. Kurucular yönetim devri sonrası sosyal çevrelerinden aynı ilgi ve alakayı görecekle, yardım faaliyetlerine devam edebilecekleri konusunda şüphe duymaktadırlar. EE1 kodlu katılımcı işlerini oğluna devreden bir kurucunun daha sonrasında oğlundan hayır işleri için para almakta zorlandığını anlatırken “Kraldı işçi oldu, hata etti dizginleri elinde tutacaktı” diye belirtmiştir.

Literatürde de kurucuların yarattıkları ve yönettikleri şeyden vazgeçmekte zorluk çekmelerinin doğalarında olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Churchill ve Lewis, 1983; Dyer, 1986; Greiner, 1972; Kaplan, 1987; Kets de Vries, 1985; Levinson, 1971; Schein, 1983). Kurucuların oluşacak statü kaybı ve emekli olduktan sonra ne yapacağını bilememe gibi kişisel korkular sebebiyle hayatlarının işini bırakmak konusunda isteksiz davrandıkları belirtilmektedir (Bruce ve Picard, 2006; Davis ve Harveston, 1999; Frey ve diğerleri, 2005; Halter ve diğerleri, 2009; Sharma ve diğerleri, 2003; Fattoum ve Fayolle, 2009; Sharma ve Rao, 2000; Solomon ve diğerleri, 2011).

Özetle kurucular yönetim devrini gerçekleştirmelerinin şirketi kontrol etme, karar verme gibi güçlerinden vazgeçmeleri anlamına geleceği, dizginlerin ellerinden gideceği ve bunun da kişisel, aile, iş ve sosyal çevrelerindeki konumlarını olumsuz yönde etkileyerek onları önemsiz adam konumuna düşüreceği kanaatindedirler ve devir olur ise “Bana ne olacak?” endişesi yaşamaktadırlar.

Kurucunun Davranış Modeli: Mezarda Emeklilik

Becker (1973) gelecek nesile devir planlaması kurucunun ölümle yüzleşmesini gerektirir ki bu hayatını kendi kaderini kontrol ettiği inancıyla yönlendiren birisi için çok zordur değerlendirmesinde bulunmuştur. Lansberg (1988) gelecek nesile devir planlamasını kurucunun kendi cenaze törenini organize etmesine benzetmiştir. Bu anlamda yönetim devri sonrasında “Bana ne olacak?” endişesi kurucular için kendi ölümleriyle yüzleşmeleri anlamına gelmektedir.

Elizabeth Kubler-Ross (1969), ölüm ve ölme ile ilgili çalışmasında yaklaşan ölümün, inkâr, öfke, depresyon, pazarlık ve nihayet kabul şeklinde öngörülebilir bir dizi durumu takip ettiğini belirtmiştir. Yönetim devri; kurucuların bu zorlu döngüden, kendilerini hâla güçlü ve hayati önemde hissettikleri, çevrelerindeki bazı kişilerin onlara sürekli olarak aile şirketinin vazgeçilmez merkezi olduklarını hatırlattıkları bir zamanda geçmelerini gerektirmektedir. Lansberg (1988) bu koşullar altında, kurucuların inkâr durumunun ötesine geçmelerini çok zor görmektedir. Bu çalışmada gözlemlendiği kadarıyla kurucular bu süreçte inkâr kısmından öfke, depresyon ve hatta bazen pazarlık aşamalarına gelmekle beraber kabul aşamasına gelmeden tekrar inkara dönen bir kısır döngü içerisinde gidip gelmekte ve devir konusunda hiçbir şey yapmamayı seçmektedirler (Şekil 9).

Kurucular “Bana ne olacak?” endişesi sebebiyle aileyi ve şirketi yöneterek ölmek istemektedirler. II kodlu kurucu şöyle dua ettiğini söylemektedir: “Allah’ım verdiğin emaneti evde bir köşede otururken, hasta halsiz dermansızken değil; ben işbaşındayken geri al”.

Bu çalışmada “mezarda emeklilik” olarak adlandırılan bu davranış modeli sanatçıların sahnede ölme istekleri ile benzerlik göstermektedir. Ailelerinde, şirketlerinde, sosyal çevrelerinde gördükleri saygı ve sevgi, duydukları güzel sözler onlar üzerinde sanatçıların sahnede duyduğu alkışlar ile benzer etkiyi bırakmaktadır. Bu yüzden kurucular da görevlerini icra ederken işlerinin başında ölmek istemektedirler: “Kurucunun emeklisi olmaz, rahmetlisi olur”.

Literatürde Sonnenfeld (1988) kurucuların çeşitli emeklilik tarzları olduğunu ileri sürmüş ve hükümdarlar diye tabir ettiği tiplerin zorla çıkarılmaya veya ölünceye kadar şirketlerinden ayrılmadıklarını söylemiştir. Handler (1990) pek çok kurucunun kontrolü sürdürmekte ısrar ederek devri gerçekleştirmek istemediklerini belirtmiştir. Bruce ve Picard (2006) birçok kurucunun şirketlerinin başarılarının kendi katılımlarına bağlı olduğunu belirtmiş ve bu nedenle çok sayıda kurucunun emekli olsalar bile bir liderlik pozisyonu ile şirkette kalmaya devam etmek istediklerini öne sürmüştür.

Kurucu Kendi Çıkarlarını Düşünüyor: Önce Ben

Leach (2016) aile şirketi kurucularının klasik davranış sendromlarını şöyle tanımlamaktadır:

Sürekli Erteleme: Potansiyel olarak zor olan aile meselelerini tartışmayı her zaman ertelemek.

Seçici unutmama: Kendi bakış açılarına uymayan bazı tartışmaları ve kararları unutmak, ancak buna uyan durumları net bir şekilde hatırlamak.

Tabular: Aile birliğinin yararına olduğu iddiası ile bazı konulardan hiç bahsetmemek.

Korku: Belirli konuları gündeme getirmenin hoş olmayan çatışmalara yol açacağına yönelik korkuyu hissettirmek.

Böl ve yönet: Yönetim tarzının parçası olarak bazı aile üyelerini, hissedarları veya çalışanları bazı konuların ve karar süreçlerinin dışında tutmak, kendi aralarında çatışma yaratacak şekilde yönlendirmek ve kışkırtmak.

Yapılan çalışmada katılımcılar kurucuların bu davranışlarına yönelik tecrübelerini paylaşmışlardır. Bunlara ilave olarak kurucuların ayrıca şu davranış sendromları gözlemlenmiştir:

Mış gibi yapmak: Yönetim devrini yapıyormuş gibi gözükmek, bu konuda çalışma grupları kurmak, danışmanlık almak, aile anayasası hazırlamak ama aile anayasasına yönetim devri ve kendi emeklilikleri ile ilgili bir şey yazdırmamak, ikinci nesile yönetim kurulu başkanlığı, yönetim kurulu üyeliği, genel müdürlük gibi sıfatlar verirken gereken yetki ve sorumluluğu vermemek, yönetimi aile üyelerine devrettiğini söylerken şirket hisseleri üzerinde kontrolü elde tutarak kendi isteği dışında karar alınmasını imkansız hale getirmek ve tüm kararlara müdahale etmek, devrin neden yapılamadığı ile ilgili türlü bahaneler öne sürmek, devri fiilen gerçekleşirse bile mümkün olan ilk fırsatta çeşitli bahaneler öne sürerek işin başına geri dönmek ya da uzaktan karışmaya devam etmek.

Ben olmazsam olmaz: Aile üyelerine sürekli olarak kendilerinin aile ve şirket için ne kadar vazgeçilmez olduklarını hatırlatmak, tüm aile ve şirket çalışanlarının kendileri sayesinde mal, mülk, makam sahibi olduklarını söylemek, kendi yokluklarının ailede, şirkette, pazarda, rekabette yaratabileceği sorunlarla ilgili abartılı gerekçeler öne sürmek.

Para ile terbiye: Aile üyelerine sadece belli bir hayat standardı sağlayacak kadar finansal destek sağlayarak kendisine muhtaç bırakmak. Bu sayede aile üyelerinin her türlü kararları üzerinde söz sahibi olmak, kendi kararlarına tam olarak itaat etmelerini sağlamak.

Kurucular mezarda emeklilik planlarını gerçekleştirebilmek için kendi menfaatleri doğrultusunda kararlar almaktadırlar. Bu kararları alırken yıllar içerisinde uyguladıkları ve artık şirket kültürünün bir parçası haline gelen sendromları ile aile şirketinde gerçekte neler olup bittiğini gizlemede çok başarılı olmaktadır. Kurucular yönetim devri konusunda ailelerinin çıkarlarından önce kendi çıkarlarını önceliklendirmekte ve bunu yaparken de muhtemelen kendi doğrularının ailelerinin de doğruları olması gerektiğini düşünmektedirler. C1 kodlu kurucu “Patron her zaman haklıdır. En çok da ne zaman haklıdır biliyor musun? Haksız olduğu zaman haklıdır” diye belirtmiştir.

Çırpan (2021), kurucuları kubbeli yapılarda kubbenin çökmesini önleyen “kilit taşı” olarak nitelendirmekte; bununla beraber kurucunun işletmeyi korumak ve kollamak adına yaptıklarının aile şirketinin ikinci nesile geçişini zorlaştırdığını ya da imkansız hale getirdiğini ifade etmektedir. Danco (1982) kurucuyu sağlığında şirketi için sürdürülebilir bir organizasyon sağlamama hatasına düşerek sevdiği işi kasten öldürmekle suçlamış ve bu durumu “kurumsal ötanazi” (corporeuthanasia) olarak tanımlamıştır. Bu anlamda kurucuların mezarda emeklilik planları ve bu planı uygularken önce ben diyerek kendi çıkarlarını önceliklendirmeleri kurumsal ötanazinin tipik bir örneği olarak ortaya çıkmaktadır.

Yukarıdakilere ilave olarak, kurucuların yıllar içerisinde elde ettikleri başarılar ve yarattıkları eserleri (şirketleri) sebebiyle yaşadıkları ego patlaması, güç zehirlenmesi, olmuşluk hisleri yaşlanma ile çağın gerisinde kalma ve modern dünyaya ayak uyduramama gibi sorunlar yaratmaya başlamaktadır. Günümüzde teknoloji çok hızlı değişmektedir. Şu anda 70’li yaşlarında olan kurucuların cep telefonu ile 40’lı yaşlarında tanıştıkları, ilk internet ve mail deneyimlerini 50’li yaşlarına doğru yaşadıkları, hızla dijitalleşen iş dünyasını son yıllarda deneyimledikleri düşünüldüğünde, geçmişte onları başarıya ulaştıran iş modellerinin ve liderlik özelliklerinin günümüz iş dünyasında yetersiz kalacağı açıktır. Kurucular bu duruma tepki olarak kendi çıkarlarını önceliklendirebilme adına daha fazla niteliklerini abartma eğilimi, her zaman her şeyi en iyi kendileri bildiğini zannetme, seslerinin her zaman çok yüksek çıkması ve bağırmaları, her ihtimali hesaplamış ve her şeye hazırlıklıymış gibi davranmaları, yaşanmamış tecrübeleri yaşanmış gibi düşünüp öyle lanse etme gibi sendromlara kapılmaktadırlar. Nesiller arası yönetim devrini geciktirdikçe daha fazla içe kapanarak bu sendromun etkisinde kalma olasıkları da artmaktadır.

İkinci Nesilin Duruma Tepkisi: Öğrenilmiş Çaresizlik ya da Kaç Git

Kurucular ikinci nesil aile üyelerini yetiştirirken belirli bazı davranış kalıpları içerisinde bulunmaktadır. Öncelikle ikinci neslin kendilerinin aldığı eğitimden çok daha iyi bir eğitim

almasını sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu amaçla çocuklarını yurtiçi ve yurtdışında en iyi okullarda okutmaya çalışmakta, yabancı dil bilgilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

İkincisi, kurucular ikinci nesil küçük yaşlardan itibaren ileride aile şirketinde çalışacak şekilde konumlandırmakta, aile sohbetlerinde bu şekilde dile getirmekte, “buradan daha iyisini mi bulacaksınız” diyerek şirket dışında bir yerde çalışmalarını ile ilgili fikirlere sıcak bakmadıklarını hissettirmektedirler.

Üçüncü olarak, kurucular ikinci nesil ileride aile şirketinde çalışacak şekilde konumlandıkları için onları küçük yaşlardan itibaren aile şirketlerine dahil etmektedirler. Çocuklar çeşitli şirket aktivitelerine katılmakta, okul çıkışlarında, yaz tatillerinde şirkette zaman geçirmekte ve şirketin havasını solumaya başlamaktadırlar. Şirkette geçirilen bu zaman zarfında özellikle şirket çalışanlarından hep patronun çocuğu, şirketin geleceği, velihtı muamelesi görmektedirler.

Ayrıca, kurucular ikinci nesil aile üyelerinden aile şirketine ruhen ve bedenen teslim olmalarını, her şeyleriyle onu geliştirmek için çabalamalarını, geçmişte kurucuların bu konuda göstermiş oldukları fedakarlıkları göstermelerini ve ikinci nesil aile üyelerinde kendi karakterleri ile uyum sağlayacak özelliklerde olmalarını beklemektedirler. Bunun yanı sıra çocukları onlar için her zaman çocuk kalmakta ve çocuklarının iyilikleri için onların işine karışmayı çocuklarına yapılan bir iyilik olarak değerlendirmektedirler. Çocuklar onlar için her zaman naif, iş bilmez ve tecrübesiz olarak kalmaktadırlar.

Kurucular gibi yüksek egolu, narsist karakterli, yüksek başarı kriterleri olan kişilerin çocukları olarak, ikinci nesil aile üyeleri yetişme çağlarında önemli bir psikolojik yükün altında kalmaktadırlar. Anneleri ve babalarına özenme, onların başarılarını yakalama hayaliyle daha iş hayatına atılmadan bu travmayı yaşamaya başlamaktadırlar.

İkinci nesil aile üyeleri bu yüksek beklentiler ile başladıkları iş hayatlarının ilk yıllarında fazla sorun yaşamamakla beraber şirkette belirli bir geçmişleri oluştuktan sonra dahi şirkette söz sahibi olamayınca, karar alamayınca, yaptıkları beğenilmeyince, çocuk gibi görülmeye devam edildikçe, işlerine karışıldıkça sıkıntı duymaya başlamaktadırlar. Kendilerine gerçekten yetki ve sorumluluk verilmeyince, kararlarının olumlu olumsuz sonuçlarından etkilenmeyince, yanlış bir karardan ders alamayınca, iyi bir karardan mutlu olamayınca kurucunun gölgesini iyice üzerlerinde hissetmeye başlamaktadırlar.

İşte tam bu noktada ikinci nesil aile üyeleri bir yol ayrımına gelmektedirler. Aile şirketinde çalışma kararlarını sorgulamakta, şirketin bana ihtiyacı var mı, gerçekten burada çalışmalı mıyım diye düşünmektedirler. Bu sürecin sonunda bir kısım ikinci nesil aile üyesi aile şirketlerinden bir daha geri dönmek üzere kaçıp gitmektedirler. Aile şirketleri bu aşamada belki de ileride şirketi devir alabilecek, şirketi geliştirip çok daha iyi yerlere getirebilecek çok değerli aile üyelerini kaybetmiş olmaktadır.

Aile şirketinde kalmaya devam eden aile üyeleri için şartlar ağırlaşarak devam etmektedir. Tek adam yönetimi devam etmekte, yaşanan kurucunun davranışları daha da keskinleşmektedir. İkinci nesil, kurucunun işi kendilerine devretme isteğini görmeye beraber bırakmak istemediğini de gözlemlemektedir. Kurucuların kendilerine duydukları güven eksikliğinin farkına varmakta, işi yapabileceklerinden endişe duyduklarını hissetmektedirler. Kurucular için hep çocuk kalmaya devam ettiklerini görmektedirler. Çalışmakta, çabalamakta, bazen kurucu ile çatışmakta ama sonunda kurucunun baskısı altında ezilmekte, kararlara itiraz edemez hale gelmekte ve öğrenilmiş çaresizlik sendromuna yakalanmaktadır.

Öğrenilmiş çaresizlik sendromu, kişinin göstermiş olduğu tepkilerin sonuca ulaşmaması durumunda, sonucu değiştiremeyeceğine karşı oluşan inanç ile gelen bir ruh hali durumudur. İnsanlarda zamanla oluşan başarısızlıklar karşısında kişinin bir şeyleri başarma isteğini günden güne kaybetmesi sonucunda, belli bir konuda veya genel olarak başarısız olacağına dair bir inanç geliştirmesi ile kendini göstermektedir (Peterson ve Seligman 1984; Erkuş, 1994).

Bu sendromun etkisinde kalan ikinci nesil aile üyelerinde işten bıkkınlık ve işe karşı boş vermişlik başlamakta, adeta pasif direnişe geçmektedirler. Bununla beraber ciddi bir özgüven problemi yaşamakta, ileride kendilerini başarıya götürecek bilgi ve tecrübeyi edinmemekte, kendi ekiplerini kuramamakta ve şirket içerisindeki saygınlıklarını kaybederek sadece patronun çocuğu muamelesi görmeye başlamaktadırlar.

Profesyonel Yöneticilerin Durumu: Biat Et ya da Terk Et

Aile şirketlerinde genelde iki tip profesyonel yönetici bulunmaktadır. İlk grupta aile şirketinin ilk yıllarından beri kurucu ile çalışmış, zaman içerisinde test edilmiş ve kurucunun güvenini kazanmış, hayatlarının sonbaharında olan yaşlı yöneticiler bulunmaktadır. Bu kişiler kurucu başta kalmaya devam ettiği müddetçe kendi konfor alanlarını korumaya devam etmektedirler. Muhtemelen hayatlarının son profesyonel işindelerdir ve bu şirketten emekli olacaklardır. Bu sebeple kurucunun yönetim biçimi ve davranışlarından memnun olmasalar ve doğru olmadığını düşünseler dahi bunu dile getirecek niyet, cesaret ve kararlılıkta değildirler. Yönetim devri gerçekleşirse başa gelecek ikinci nesil aile üyelerini çocukluklarından beri tanyorlardır, onların kısa pantolonlu hallerini biliyorlardır, patronun çocuğu olarak görüyorlardır. İş yürütecek bilgi ve tecrübeye ve en önemlisi özgüvene sahip olup olmadıkları ile ilgili ciddi endişeleri vardır. Tüm bu sebeplerle bu gruptaki profesyonel yöneticiler kurucuya biat etmektedirler.

İkinci gruptaki profesyoneller ise şirkete daha sonradan katılmış nispeten daha genç kişilerdir. Bu kişiler aile şirketinin geçmişte göstermiş olduğu başarıların ve değer farkındadırlar. Bununla beraber geçmişte uygulanan yöntemlerin şirketi gelecekte başarıya götürmeyeceğini görmekte, şirkette gereken değişimin farkındadırlar ve bunu sıklıkla dile getiriyorlardır. S1 kodlu profesyonel yöneticinin dile getirdiği gibi: “Kurucumuz radyo dinlemekten iPhone’a geçmiş bir çağın hepsini bir

arada yaşamış birisi olarak bence hala radyo dinlemeye devam ediyoruz, İphone kullanmaya geçememişiz. O teknolojiyi o çağı yakalayamamışız, bu konuyu çocuklarına da bırakmadığı delege etmediği için bu şirketin kaçınıcı nesle kadar devam edebileceği ciddi bir soru işareti.”

Bu gruptaki profesyonel yöneticiler ikinci nesil aile üyeleri ile, benzer nesilden olmaları nedeniyle daha iyi anlaşılmaktadırlar. Değişim beklentilerini ve gerekliliğini ikinci nesle ve hatta zaman zaman kuruculara ifade etmektedirler. Bununla beraber kurucudan aldıkları tepkiler, duydukları bahaneler, kurucuların “mış gibi” yapmaları morallerini bozmaktadır. İkinci neslin durumu kabullenmiş olmasına kızmakta, aynı zamanda onların tecrübe ve özgüven eksikliklerinin de farkındalardır. Bu gruptaki profesyonel yöneticiler zamanla şirkete olan aidiyetlerini kaybetmekte, şirketten uzaklaşmaya başlamakta ve sonunda kariyerlerinde yeni sayfalar açmak üzere şirketi terk etmektedirler.

Gelinler ve Damatlar: Sabret

Tüm bu gelişmeler olurken gelinler ve damatlar bazen şirkette bizzat çalışarak ama çoğunlukla şirketin dışında ama ailenin içinde olarak aile şirketinde olan bitenlerin bir parçası olmaktadır. Eşlerinin kurucular karşısında yaşadıkları bastırılmışlık duygusu ile sessiz kalmalarına, koşulsuz şartsız boyun eğmelerine, yanlış da olsa kararlarına karşı çıkamamalarına kızmaktadırlar. Diğer aile üyeleri ile kendi eşleri arasında sürekli kıyaslamalar yapmaktadırlar, eşlerinin aile şirketinde hakkettiği makam ve mali karşılıkları alamadığı düşüncesi ile eşlerine sürekli yakınmalarda bulunmakta, eşlerini bu konuda doldurmakta, ayrıca hem kurucuya hem de diğer aile üyelerine karşı öfke ve kızgınlık duymaktadırlar. Fakat tüm bu duygularına rağmen kurucunun para ile terbiye yöntemi, aile ve şirketteki baskın konumu, maddi bağımsızlıkları olmaması gibi sebeplerle sabretmektedirler. Bu konuda III kodlu katılımcı somut örnekler vermiştir.

Kurucunun Ölümü ve Sonrası: Benden Sonra Tufan

Kurucular günün birinde mezarda emeklilik hayallerini gerçekleştirmekte ve ailelerini ve şirketlerini yönetirken hayatlarını kaybetmektedirler. Bu noktadan sonra ailede ve şirkette ciddi sıkıntılar baş göstermektedir. Adeta dünya üzerinde yer çekiminin kaybolması gibi aile ve şirketin merkezinde bulunan kurucunun hayatını kaybetmesiyle tüm taşlar yerlerinden oynamaktadır.

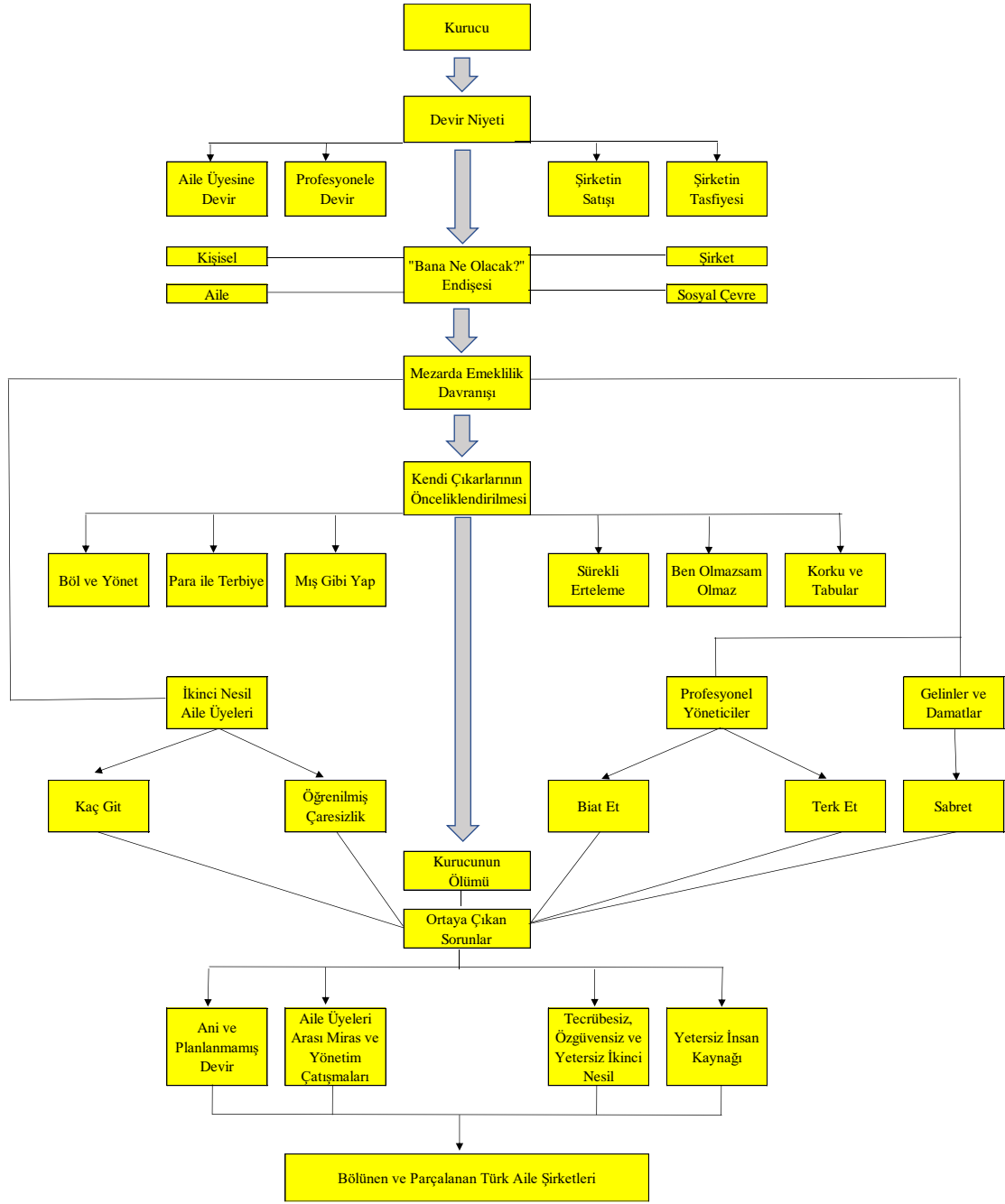
Öncelikle kurucunun mirasının paylaşımının yapılması gerekmektedir. Türk Medeni Kanunu gereği kurucunun mirasının ¼'ü eşine, kalan ¾'ü ise çocuklarına kalmaktadır. Aksi bir durum olmadıkça şirket hisseleri de benzer şekilde bölünmektedir. Bu durumda örnek olarak iki çocuğu olan bir kurucunun aile şirket hisseleri eşi ve iki çocuğu arasında %25-%37,5-%37,5 oranlarında dağılmaktadır. Kalabalık ailelerde çok daha karmaşık hisse bölünmeleri ortaya çıkmaktadır. Kurucu zamanında yönetim devrini gerçekleştirmediği için aile üyeleri arasında şirketi kimin nasıl yöneteceğine yönelik tartışmalar başlamaktadır. Çocuklar annelerine karşı, anne ile çocuk diğer çocuğa karşı, amca çocuklarıyla beraber kurucunun ailesine karşı şirketin kontrolünü ele geçirmek

üzere güçlerini birleştirmektedirler. Aile üyeleri birbirlerine karşı kurucunun sağlığında bastırdıkları kızgınlık, kıskançlık, öfke vb. duygularını güçlü bir şekilde dile getirmeye başlamaktadırlar. Gelinler ve damatlar da devreye girmektedirler. Bu tartışmalar zamanla çatışmalara, oradan da mahkemelere intikal edebilmektedir. Aile; şirketlerinin başarıları ile değil aile kavgaları ile gazete manşetlerini süslemeye başlamaktadır. J1, P1 ve R1 kodlu katılımcılar bu konularla ilgili yaşadıkları önemli deneyimlerini paylaşmışlardır.

İkinci olarak, kurucunun ölümü sonrası meydana gelen yönetim devri planlı bir çalışmanın sonucu olmak yerine bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumda yukarıda anlatıldığı şekilde bir hisse sahipliği ve kim yönetecek tartışması yaşanmasa dahi başa gelen ikinci nesil aile üyesi ciddi bir zorlukla karşı karşıya kalmaktadır. Türk aile şirketi kurucuların temel özelliklerinden birisi olan yazılı değil sözlü kültür sebebiyle iş yapış biçimiyle ilgili birçok konuda bir boşluk oluşmaktadır. İkinci nesil aile üyeleri o güne kadar bu göreve gerekli şekilde hazırlanmadıkları için gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olamamaktadırlar. Uzun yıllardır baskısı altında kaldıkları kurucunun yokluğunda “çınarın altında ot bitmez” deyişi ile işi yönetecek özgüvene de sahip olamamaktadırlar.

Diğer taraftan şirketteki profesyonel yöneticiler ailedeki sorunlar ve ikinci nesil aile üyelerindeki eksikliklerin farkında olarak kendi konfor alanlarını korumaya ve/veya genişletmeye çalışmaktadırlar. Aile çatışmalarına taraf olamamaktadırlar. Daha önceden şirketten ayrılmış olan ikinci nesil aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler sebebiyle şirketin insan kaynağı ne çağın getirdiği zorluklar ne de aile çatışmalarının getirdiği karışıklıklar ile baş edebilecek güç ve kuvvette olamamaktadır.

Mezarda emeklilik davranış modeli ve ona tepki olarak ikinci nesil aile üyeleri, gelinler, damatlar ve profesyonel yöneticilerde gelişen durumlar kurucunun ölümünden sonra aile şirketinde planlanmamış ve ani bir yönetim devri, tecrübesiz, özgüvensiz ve yetersiz ikinci nesil, aile üyeleri arası miras ve yönetim çatışmaları, yetersiz insan kaynağı gibi sorunlara yol açarak aile şirketlerinin sürdürülebilirliklerini tehdit etmektedir. Birçok aile şirketi bu durumlar sonucu parçalanmakta ya da bölünerek küçülmektedir. M1 kodlu katılımcının dediği gibi: Kurucular şirketlerinin ömrünün kendi yaşamlarından daha uzun olabileceğini idrak edemiyorlar.”



Şekil 2. Mezarda Emeklilik Davranış Modeli

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Türk aile şirketlerinin nesiller arası yönetim devri konusundaki sorunlarının anlaşılmasına yönelik olarak yapılan bu çalışmada şu bulgular elde edilmiştir:

- (1) Türk aile şirketlerinin kurucularının nesiller arası yönetim devri ile ilgili temel sorunu devir gerçekleşirse “Bana ne olacak?” endişesidir.

(2) Türk aile şirketlerinin kurucularının nesiller arası yönetim devri ile ilgili bu sorun ve endişelerini gidermeye yönelik davranış modellerinin yönetim devrini ölene kadar gerçekleştirmemek yani “Mezarda emeklilik” olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca:

(3) Kurucuların bu davranış modelini uygularken ailelerinin çıkarlarından önce kendi çıkarlarına yönelik kararlar aldıkları; böl ve yönet, mış gibi yapmak, para ile korku ve terbiye, sürekli erteleme, seçici unutmaya gibi sendromların etkisi altında kaldıkları belirlenmiştir.

(4) Bu davranış modelinin genç ikinci nesil aile üyelerini şirketten uzaklaştırdığı ve “Kaç git” tepkisi doğurduğu, zamanında bu tepkiyi vermeyen ya da daha sonra bu durumun farkına varan ikinci nesil aile üyelerinin ise “Öğrenilmiş çaresizlik” sendromuna yakalanarak zamanla bıkkınlık, boş vermişlik, özgüven eksikliği gibi davranışlar sergiledikleri görülmüştür.

(5) Kurucuların bu davranış modelinin şirketin yaşlı profesyonelleri üzerinde “Biat et”, genç profesyonelleri üzerinde de bir an evvel şirketi “Terk et” tepkilerini doğurduğu gözlemlenmiştir.

(6) Gelinler ve damatların; eşlerinin kurucu karşısında sessiz kalmaları ve boyun eğmeleri sebebiyle evliliklerinde sorunlar yaşadığı, hem kurucuya hem de diğer aile üyelerine karşı öfke ve kızgınlık duydukları, fakat tüm bu duygularına rağmen maddi bağımsızlıklarının olmaması, kurucunun para ile terbiye yöntemi, aile ve şirketteki baskın konumu gibi sebeplerle “Sabret” tepkisi verdikleri görülmüştür.

Mezarda emeklilik davranış modeli ve ona tepki olarak gelişen durum ve davranışların kurucunun ölümünden sonra aile şirketine planlanmamış ve ani bir yönetim devri, tecrübesiz, özgüvensiz ve yetersiz ikinci nesil, aile üyeleri arası miras ve yönetim çatışmaları, yetersiz profesyonel insan kaynağı gibi sorunlara yol açarak aile şirketlerinin sürdürülebilirliklerini tehdit ettiği, birçok aile şirketinin bu durumlar sonucu parçalandığı ya da bölünerek küçüldüğü sonuçlarına ulaşılmıştır.

Aile şirketlerinde, aile ve iş sistemlerinin iç içe geçmesi ve işin sahipliği ve yöneticiliğinin aynı kişide olması, yönetimin sonraki kuşaklara devri önündeki önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Erdoğan, 2007). Çalışma bulgularından hareketle Türk aile şirketlerinin nesiller arası yönetim devri ile ilgili sorunlarının çözümüne yönelik bazı önerilerde bulunulabileceği düşünülmektedir:

E1 kodlu katılımcının belirttiği gibi “her ailenin hikayesi biriciktir”. Bir aile şirketini başarıya götüren formülün bir başka aile şirketi için geçerli olmayabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle yönetim devri konusu her aile özelinde, o ailenin dengeleri, değerleri ve kültürü de dikkate alınarak ele alınması gereken bir konudur.

Aile şirketlerinde nesiller arası yönetim devrinin başarı ile gerçekleştirilebilmesi için ailenin ve şirketin merkezindeki kişi olarak kurucuların duygusal ve finansal olarak emekliliğe hazır hale getirilmesi gerekmektedir. Solomon ve diğerleri (2011) kurucuların açık, meraklı, sağlıklı ve emeklilikten korkmadıkları zaman yönetim devri sürecinin kolaylaştığını öne sürmektedirler. Bu amaçla duygusal boyutta kurucuların hayatında oluşacak boşluğu doldurmaya yönelik olarak

özfarkındalıklarının artırılmasına yardım edilebileceği (Hall, 1986; Kaplan, 1987), sivil toplum kuruluşlarında daha fazla rol almaya yönlendirilebilecekleri, üniversitelerde misafir öğretim üyesi olarak dersler vererek üniversite-sanayi işbirliğine katkıda bulunabilecekleri ve gerek özsermaye gerekse girişimcilik tecrübeleri ile gelişimlerinin erken evrelerinde bulunan şirketlere (start-up) melek yatırımcı olarak katkıda bulunabilecekleri (Zalesnik ve Kets de Vries, 1985) düşünülmektedir.

Bunun yanı sıra kurucuların hayatlarının anlamı olan şirketlerinden emekli olduktan sonra şirketlerinde nasıl bir rol alacaklarının da netleştirilmesi gerekmektedir. Birçok kurucu şirketlerinin başarılarının kendilerine bağlı olduğunu düşündüğünden emekli olduktan sonra bile danışman ya da bir liderlik pozisyonu ile şirkette kalmaya devam etmek istemektedirler (Bruce ve Picard, 2006). Finansal olarak ise kurucular henüz sağlıklı ve şirkette aktif olarak görev alırlarken bir vaset planı hazırlanması ve kurucuların emeklilikleri ile ilgili finansal kaygılarının bu plan vasıtasıyla giderilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Bir diğer konu aile şirketlerinin kurumsallaşmasına yönelik atılacak adımların önceliklendirilmesidir. Bu araştırma katılımcılarının çoğunluğu, şirket yönetim kurulları veya danışma kurullarında nitelikli bağımsız üyelerin bulunmasının kendilerine ve şirketlerine fayda sağladığı kanaatindedirler. Bu anlamda aile şirketlerinin ilgili kurullarında bu nitelikte kişilerin artmasının şirketin kurumsallaşmasına, nesiller arası yönetim devri konusunun planlı bir şekilde ele alınmasına ve gerçekleştirilmesine katkı vereceği düşünülmektedir.

Dikkatle ele alınması gereken bir diğer husus ise aile anayasasıdır. Aile anayasası ile sahiplik, yönetim, varislerin işletmeye katılması, performansları vb. gibi yönetimi ilgilendiren konular düzenlenmiş olmaktadır. Aile işletmelerinde sorunları çözenin ve çatışmaları yönetmenin en başarılı yollarından birisi aile anayasasının hazırlanmasıdır (Erdoğan, 2007). Yapılan görüşmelerde araştırma katılımcılarının şirketlerinin çoğunda aile anayasasının mevcut olduğu dile getirilmiştir. Bununla beraber görüşmenin devamında mevcut aile anayasalarının piyasada mevcut örnekler üzerinden kısa bir zaman diliminde hazırlandığı, şirkete özel hale getirilmediği, genel geçer maddeler içerdiği, gerektiğinde güncellenmediği ve uyulmaması halinde herhangi bir yaptırım içermediğine yönelik bilgiler edinilmiştir. Özellikle kurucudan sonra yönetim devri konusunun nasıl olacağının yeterli detayda ele alınmamış olmasının önemli bir eksiklik olduğu düşünülmektedir. Her ailenin hikayesinin biricik olduğundan hareketle aile anayasasının da o şirketin değerleri ve kültürünü yansıtacak şekilde yeterli emek ve sürede hazırlanması, gerektiğinde güncellenmesi ve uyulmaması halinde gerekli yaptırımları içermesi gerektiği düşünülmektedir.

Yine bu alanda aile içi iletişimin artırılması amacıyla aile meclisi, aile konseyi, aile toplantıları benzeri uygulamaların kurulması ve işletilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Yönetim devrini engelleyen önemli faktörlerden birisi olarak aile içi çatışmaların (Churcill ve Hatten, 1987; Levinson 1971; Stern, 1986) bir kısmının eksik ve/veya yanlış iletişimden kaynaklandığı düşünüldüğünde aile üyelerini bir araya getiren planlı toplantıların fayda sağlayacağı açıktır.

Bu alanla ilgili son olarak aile şirketlerinin bir nesilden diğerine sürekliliğini belirleyen en önemli faktörlerden birisinin yönetim devir planlaması olduğu fakat yönetim devir planlamasının genellikle aile şirketleri tarafından yapılmadığı ve/veya yeterli etkinlikte yapılmadığından hareketle (Christensen, 1953; McGivern, 1978; Trow, 1961, Hershon, 1975; Barnes and Hershon, 1976; Tashakori, 1977; Dyer, 1986; Rosenblatt ve diğerleri, 1985; Santiago, 2000; Sharma ve Rao, 2000; Ward, 2016) etkin bir yönetim devir planlaması yapılmasının şirketler için hayati öneme sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Başarılı bir yönetim devri için gerekli hususların bir kısmı da halefler ile ilgilidir (Handler ve Kram, 1988). Devir planlaması açısından önemli bir faktör kurucu tarafından güvenilen bir halefin mevcudiyetidir. Böyle bir halefin mevcut olmaması kurucunun devir planlaması yapma olasılığını düşürmektedir. Bu nedenle halef yetiştirme sistemleri önem ifade etmektedir (Dyer, 1986; Motwani ve diğerleri, 2006; Ward, 2016).

Yapılan görüşmelerde aile şirketlerinde görev alan ikinci nesil aile üyelerinin nerede ise tamamının üniversite mezuniyetlerinin hemen sonrasında kendi aile şirketlerinde işe başladıkları görülmüştür. İkinci nesil aile üyelerinin daha iyi yetişmelerini teminen kendi aile şirketlerinden başka şirketlerde edinilmiş tecrübelerin önemli olduğu düşünülmekte ve bu nedenle aile şirketinde görev alacak aile üyelerinin şirkette çalışmaya başlamadan önce başka bir şirkette belirli bir süre çalışmalarının mecburi hale getirilmesi tavsiye edilmektedir.

Yine ikinci nesil aile üyelerinin şirketlerinde çalışmaya başladıklarında hemen üst düzey pozisyonlarda görev aldıkları ve bu nedenle hiçbir zaman kurucular ve diğer profesyonel yöneticiler kadar işe hakim olamadıkları ve şirket içerisinde “patronun çocuğu” algısının altında kalarak gerekli saygınlığı elde edemedikleri belirtilmiştir. Bu eksikliği gidermek amacıyla ikinci nesil aile üyelerinin şirkette hangi şartlarda işe başlayacakları belirlenmeli, bunun yanı sıra yıllar içerisinde şirketin çeşitli bölümlerinde çalışarak tecrübe kazanmaları sağlanmalı ve liyakat usulüne göre terfi ettirilmeleri değerlendirilmelidir. Bu sayede ikinci nesil aile üyelerinin gerekli özgüven ve tecrübe ile kurucu sonrası döneme hazır hale gelebilecekleri düşünülmektedir.

İkinci nesil aile üyelerinin zaman içerisinde kendi ekiplerini kurmalarına izin verilmelidir. Kurucuların kendi emeklilikleri ile beraber diğer profesyonel yöneticilerin emeklilik ve yedekleme planlarını yapmaları gerekmektedir (Lansberg, 1988). Bu sayede ikinci nesil aile üyeleri kurucu sonrası dönemi daha güçlü bir insan kaynağı ile yönetebileceklerdir.

Gelecekteki Araştırmalar ile İlgili Öneriler

Mevcut teori ve hipotezleri test etmek ile ilgilenen araştırmacıların bu modelde ileri sürülen bulguları test edebilecekleri düşünülmektedir. Özellikle ikinci nesil aile üyeleri ve profesyonel yöneticilerin sorunlarına yönelik bulguların test edilmesi Türk aile şirketlerinin sürdürülebilirliğine yönelik katkı sağlayabilecektir.

Bu çalışma klasik gömülü teorinin, kültüre has bir alanda model geliştirme konusunda olumlu sonuç verdiğini göstermiştir. Bu nedenle Türk aile şirketlerine yönelik olarak yönetim devri dışındaki konularda da gömülü teori uygulanarak çalışmalar yapılması önerilmektedir. Diğer taraftan kültürün etkili olduğu başka alanlarda da gömülü teori metodolojisinin kullanılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Son olarak “Mezarda emeklilik” modelinin Türkiye dışındaki ülkelerdeki geçerliliğinin değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Modelin Türk aile kültürüne benzer veya farklı kültürlerde geçerli olabilmesi mümkündür.

KAYNAKÇA

- Adendorff, C. & Halkias, D. (2014), Leveraging ethnic entrepreneurship, culture and family dynamics to enhance good governance and sustainability in the immigrant family business. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 19(2), 1-23.
- Ayres, G. R. (1990). Rough family justice: equity in family business succession planning. *Family Business Review*, 3(1), 3-22.
- Barach, J.A., Gantisky, J., Carson, J.A., & Doochin, B.A. (1988). Entry of the next generation: strategic challenges for family business. *Journal of Small Business Management*, 26, 49–56.
- Barach, J.A., & Gantisky, J.B. (1995), Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8, (2), 131–155.
- Basco, R. & Rodríguez, M. (2009). Studying the family enterprise holistically: Evidence for integrated family and business systems. *Family Business Review*, 22 (1), 1-22.
- Becker, E. (1973). *The Denial of Death*. New York: The Free Press.
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Guzmán-Parra, V. F. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40(1), 41-57.
- Berent-Braun, M. M. & Uhlaner, L. M. (2012). Family governance practices and teambuilding: Paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(4), 103–11.
- Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64(3), 280-285.
- Bruce, D., & Picard, D. (2006). Making succession a success: Perspectives from Canadian small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 306–309.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19–34.
- Chua, Jess H., James J. Chrisman, & Pramodita Sharma. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), 89-108.
- Churchill, N. C. & Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: a research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64.
- Combs, J. G., Penney, C. R., Crook, T. R., & Short, J.C. (2010), The impact of family representation on CEO compensation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 34(6), 1125-1144.
- Çelik, H., & Ekşi, H. (2015). *Nitel desenler: gömülü teori*. EDAM Yayınları.
- Çırpan, H. (2021). *Aile İşletmelerinde İlişki Yönetimi*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Danco, K. (1981). *From the other side of the bed: A woman looks at life in the family business*. Center for Family Business, University Press.
- Danco, L. A. (1982). *Beyond survival: a business owner's guide for success*. Cleveland, Ohio: The Center for Family Business.

- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J.J. (2008), Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- Decker, C., Heinrichs, K., Jaskiewicz, P., & Rau, S.B. (2017). What do we know about succession in family businesses? Mapping current knowledge and unexplored territory. In Kellermanns, F.W. and Hoy, F. (Eds), *The Routledge Companion to Family Business, Vol. 2*, Routledge, New York, NY, 45-74.
- Dick, R., & Kets de Vries, M. F. R. (1992). *The Bonnier Group in transition*. INSEAD Case Study.
- Dyer, W. G., Jr. (1986). *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eisenhardt, K. M., (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy Management Review*, 14(1), 532-550.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human relations*, 18 (1), 21-32.
- Erdoğan, N. (2007). *Aile işletmeleri: yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi*. İGİAD Yayınları.
- Erkuş, A. (1994). *Psikoloji terimleri sözlüğü*. Ankara. Doruk Yayınları.
- Fahed-Sreih, J., & Djoundourian, S. (2006). Determinants of longevity and success in Lebanese family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 19(3), 225-234.
- Farquhar, K. W. (1989). *Employee responses to external executive succession: Attributions and the emergence of leadership* (Doctoral dissertation, Boston University).
- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256-277.
- Friedman, S., & Olk, P. (1987). The succession process: Theoretical considerations. In *annual meeting of the Academy of Management, New Orleans, LA*.
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J., & Kellermanns, F. (2012), The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, 38(4), 1010-1037.
- Gilmore, R. N., & McCann, J. E., III. (1983). Designing Effective Transitions for New Correctional Leaders. In J. W. Doig (ed.), *Criminal Corrections: Ideals and Realities*. Lexington, Va.: Lexington Books.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press
- Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory: Issues and discussions*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2004). Remodeling grounded theory. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 5(2), 1-23.

- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *the discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Oxon, London: Routledge.
- Gordon, G.E., & Rosen, N.A. (1981). Critical factors in leadership succession. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 227-254.
- Handler, W.C., & Kram, K.E. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family Business Review*, 1, 361 - 381.
- Handler, W. C. (1989). *Managing the Family Firm Succession Process; The Next-Generation Family Member's Experience*. Unpublished doctoral dissertation, School of Management, Boston University.
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15(1), 37-51.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Hughes, J. E. (1997). *Family wealth: keeping it in the family*. Princeton Junction, N.J.: NetWrx.
- Ibrahim, A.B., Soufani, K. & Lam, J. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, 14(3), 245-58.
- Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(2), 27-42.
- Kets de Vries, M. F. (1985). The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, No. 85609, 160-166.
- Kets de Vries, M.F. (1993), The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. *Organisational Dynamics*, 21(3), 59-71.
- Kim, W. & Mauborgne, R. (1993). Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinational's corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal*, 36(3), 502-526.
- Kuan, T. H., Li, C. S., & Chu, S. H. (2011). Cash holdings and corporate governance in family-controlled firms. *Journal of Business Research*, 64(7), 757-764.
- Kübler-Ross, E. (1969). *On death and dying*. New York: Macmillan.
- Lansberg, I. S. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Leach, P. (2016). *Family enterprises: The essentials*. London: Profile Books.
- Levinson, H. (1971). conflicts that plague the family business. *Harvard Business Review*, 49, 90-98.
- Lockamy III, A., Carson, C. M., & Lohrke, F. T. (2016). An evaluation of key determinants preventing intra-family business succession. *Journal of Family Business Management*, 6(1), 64-80. <https://doi.org/10.1108/jfbm-01-2015-0002>.

- Long, R. G., & Chrisman, J. J. (2013). Management succession in family business. In Melin, L., Nordqvist, M., Sharma, P. (Eds.), *Sage handbook of family business* (pp. 249-268). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Longenecker, J.G., & Schoen, J.E. (1975). An Empirical Investigation of Pre-Entry Socialization of Successors for Leadership in Family-Controlled Businesses. *Management Perspectives on Organizational Effectiveness*. Proceedings of the Southern Management Association meetings.
- Longenecker, J.G., & Schoen, J. E. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16, 1-6.
- Miller, D., Steier, L. & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-31.
- Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, 23(2), 131-147.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- Olson, P., Zuiker, V., Danes, S., Stafford, K., Heck, R. & Duncan, K. (2003), Impact of family and business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639-66.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (1984). Causal explanations as a risk factor for depression: theory and evidence. *Psychological Review*, 91(3), 347.
- Poza, E. J., & Daugherty M. S. (2013). *Family business*. South-Western Cengage Learning.
- Rosenblatt, P. C., Mik, L., Anderson, R. M., & Johnson, P. A. (1985). *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in the creation of organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12, 13-28.
- Sharma, P., & Rao, S. (2000). Successor attributes in Indian and Canadian family firms: A comparative study. *Family Business Review*, 13(4), 313–330.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667-687.
- Siebels, J. F., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). A review of theory in family business research: The implications for corporate governance. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 280-304.

- Stavrou, E. T. (1999). Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 43.
- Stern, M. H. (1986). *Inside the family-held business: A practical guide for entrepreneurs and their advisors*. Aspen Law & Business.
- TAİDER (2019). *Aile şirketlerinde sürdürülebilir başarının anahtarları*. Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi, TAİDER Aile İşletmeleri Derneği Ortak Yayını.
- Vancil, R. F. (1987). *Passing the Baton: Managing the process of ceo succession*. Boston: Harvard Business School Press.
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family business review*, 18(4), 283-303.
- Ward, J. L. (2016). *Keeping the family business healthy*. New York: Palgrave Macmillan US. <https://doi.org/10.1057/9780230116122>
- Yu, A., Lumpkin, G. T., Sorenson, R. L., & Brigham, K. H. (2012). The landscape of family business outcomes: a summary and numerical taxonomy of dependent variables. *Family Business Review*, 25(1), 33–57. <https://doi.org/10.1177/0894486511430329>