

BIFURCATION BIAS IN FAMILY BUSINESSES: A CASE STUDY AİLE İŞLETMELERİNDE ÇATALLANMA ÖNYARGISI: BİR VAKA ÇALIŞMASI

Ozan Emre Ufacık¹

Öz

Bu çalışma, aile işletmelerinde çatallanma önyargısının etkilerini incelemeyi ve bu önyargının işletme sürdürülebilirliği üzerindeki sonuçlarını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Çatallanma önyargısı, aileye ait varlıklar ile aile dışı varlıklar arasında farklılaştırılmış davranışların sergilenmesi olarak tanımlanır ve genellikle aile üyelerine yönelik kayırmacılık şeklinde ortaya çıkar. Bu durum, insan kaynakları uygulamalarında eşitsizliklere, liderlik süreçlerinde meritokratik ilkelerin ihmal edilmesine ve organizasyonel performansın düşmesine yol açmaktadır. Çalışma, nitel bir araştırma yöntemi olan vaka analizi yaklaşımıyla gerçekleştirilmiş ve Türkiye merkezli bir aile işletmesi olan Kartallar Tekstil örneği üzerinden yürütülmüştür. Veriler, liderlik ve yönetim uygulamaları, insan kaynakları politikaları, organizasyonel iletişim ve performans sonuçları çerçevesinde toplanmış ve analiz edilmiştir. Bulgular, çatallanma önyargısının aile dışı çalışanlarda motivasyon kaybı, yenilikçilik kapasitesinde azalma ve organizasyonel bağlılığın zayıflaması gibi olumsuz sonuçlara neden olduğunu göstermektedir. Araştırma, çatallanma önyargısının azaltılması için profesyonelleşme adımlarının atılması, şeffaf ve liyakat esaslı yönetim süreçlerinin uygulanması ve sosyo-duygusal zenginlik ile finansal hedefler arasında dengenin sağlanması gibi stratejiler önermektedir. Bu stratejilerin uygulanması, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini artırarak daha adil ve verimli bir yönetim modeli oluşturulmasına katkıda bulunabilir.

Anahtar Kelimeler: Çatallanma önyargısı, Aile işletmeleri, Sosyo-duygusal zenginlik

JEL Sınıflandırılması: M10, M14, M19

Abstract

This study examines the effects of bifurcation bias in family businesses and evaluates its implications for organizational sustainability. Bifurcation bias is defined as the differential treatment of family versus non-family assets and is often manifested as favoritism towards family members. This phenomenon results in inequalities in human resource practices, the neglect of meritocratic principles in leadership processes, and a decline in organizational performance. The study employs a qualitative research design, utilizing a case study approach, with a focus on Kartallar Tekstil, a family business based in Turkey. Data were collected and analyzed within the framework of leadership and governance practices, human resource policies, organizational communication, and performance outcomes. The findings reveal that bifurcation bias has detrimental effects on non-family employees, including reduced motivation, diminished capacity for innovation, and weakened organizational commitment. The research proposes several strategies to mitigate bifurcation bias, including advancing professionalization, adopting transparent and merit-based management practices, and achieving a balance between socio-emotional wealth and financial objectives. These strategies are crucial for fostering a fairer and more sustainable management model in family businesses. Implementation of these strategies can contribute to a more equitable and efficient management model by increasing the sustainability of family businesses.

Keywords: Bifurcation bias, Family businesses, Socio-emotional wealth

JEL Classification: M10, M14, M19

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Beykent Üniversitesi, İİBF, İşletme, emreufacik@beykent.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7982-6440.

Submitted : 04/12/2024

Accepted : 16/12/2024

Extended Summary

Purpose: This study examines the concept of bifurcation bias in family businesses and evaluates its implications for organizational sustainability. Bifurcation bias refers to the differential treatment of family versus non-family assets, resources, and individuals, often favoring family members at the expense of others. While family firms benefit from unique strengths, such as strong socio-emotional bonds and long-term orientation, bifurcation bias can undermine their potential by creating inefficiencies and inequities in key organizational domains. The research seeks to analyze how bifurcation bias influences leadership practices, human resource policies, and overall organizational performance, as well as to propose strategies to mitigate its negative effects.

Methodology: A qualitative case study approach was adopted to explore bifurcation bias in a real-world setting. The focus was placed on Kartallar Tekstil, a medium-sized family business operating in Turkey. Data collection encompassed multiple dimensions of organizational behavior, including leadership and governance, human resource management, organizational communication, and performance outcomes. Analytical frameworks from the literature on bifurcation bias and socio-emotional wealth (SEW) were employed to interpret the data and contextualize the findings.

Findings: The study revealed that bifurcation bias significantly influenced organizational processes at Kartallar Tekstil. Leadership roles were predominantly assigned to family members, often without consideration of merit or experience. This practice resulted in the neglect of more qualified non-family employees, leading to dissatisfaction and demotivation among them. Additionally, human resource policies displayed clear disparities, with family members receiving preferential treatment in terms of promotions, compensation, and career development opportunities.

The adverse effects extended to organizational performance. Non-family employees reported a reduced sense of belonging, leading to lower productivity and higher turnover rates. Furthermore, the prioritization of family interests over operational efficiency hindered the company's ability to innovate and adapt to competitive pressures. These findings illustrate how bifurcation bias can weaken both employee morale and the long-term sustainability of family businesses.

Recommendations: To mitigate the negative impacts of bifurcation bias, the study suggests several actionable strategies:

1. Professionalization: Establishing independent advisory boards and integrating external expertise into management can reduce family-centric biases.
2. Merit-Based Practices: Transparent hiring, promotion, and compensation policies should be implemented to ensure fairness across all employees.
3. Balancing Socio-Emotional Wealth and Financial Goals: Family firms must strive to preserve socio-emotional wealth while aligning decisions with long-term financial sustainability.

Giriş

Aile işletmeleri, ekonomik büyüme, istihdam yaratma ve toplumsal istikrar sağlama açısından küresel ölçekte önemli bir role sahiptir. Bu işletmelerin temel özelliklerinden biri, sahiplik ve yönetimde aile üyelerinin doğrudan etkili olmasıdır. Aile bağlarının iş süreçlerine entegre olduğu bu yapı, işletmelere uzun vadeli vizyon, duygusal bağlılık ve yüksek güven gibi avantajlar sağlarken, aynı zamanda çeşitli yönetsel zorluklar ve önyargılar da ortaya çıkarabilmektedir.

Bu doğrultuda dikkat çeken önemli bir olgu, aile işletmelerinde sıkça rastlanan çatallanma önyargısıdır (bifurcation bias). Çatallanma önyargısı, aileye ait varlıklar ve aile dışı varlıklar arasında farklı davranışlarda bulunulması olarak tanımlanır (Schepers ve diğerleri, 2021). Örneğin, aile üyelerinin performanslarına bakılmaksızın görevde tutulması ya da aile dışı çalışanlara kıyasla daha esnek çalışma koşullarına sahip olması gibi uygulamalar, çatallanma önyargısının tipik yansımalarıdır (Verbeke ve Kano, 2012). Bu önyargı, kaynakların etkin kullanılmasını engelleyerek işletmelerin uzun vadeli büyüme hedeflerini ve finansal sürdürülebilirliğini tehlikeye atabilir.

Çatallanma önyargısının altında yatan temel etmenlerden biri, aile işletmelerinin yalnızca finansal hedeflere odaklanmaması, aynı zamanda sosyo-duygusal zenginlik (SDZ) hedeflerini de ön planda tutma eğilimidir (Laffranchini ve diğerleri, 2022). SDZ; aile uyumu, itibar ve toplumsal etki gibi finansal olmayan değerleri ifade eder ve bu değerlere verilen öncelik, işletmelerin karar alma

süreçleri üzerinde etkili olabilir. Ancak bu durum, finansal performansın ve profesyonel yönetim uygulamalarının zarar görmesine yol açabilir (Verbeke ve diğerleri, 2020).

Çatallanma önyargısı, yalnızca aile üyelerini değil, aile dışı çalışanları ve işletmenin genel performansını da etkileyen bir olgudur. Aile dışı çalışanlar, terfi veya ödüllendirme süreçlerinde ayrımcılığa uğrayabilir ve bu durum moral bozukluğu, aidiyet eksikliği ve yüksek iş gücü devrine neden olabilir (Medina-Craven ve diğerleri, 2021). Öte yandan, bazı aile işletmeleri çatallanma önyargısını azaltmak için profesyonelleşme adımları atmakta ve karar alma süreçlerini daha şeffaf hale getirmeyi tercih etmektedir (Samara ve diğerleri, 2021).

Bu çalışma, çatallanma önyargısının aile işletmeleri üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda çatallanma önyargısının kaynakları, dinamikleri ve bu önyargının azaltılmasına yönelik stratejiler ele alınarak, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği için öneriler sunulacaktır.

1. Kavramsal Çerçeve

Aile işletmeleri, ekonomik büyüme, istihdam yaratma ve toplumsal istikrarın sağlanmasında önemli bir rol oynayan işletmelerdir. Ancak, bu işletmelerin tanımı konusunda literatürde tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Aile işletmeleri, genellikle bir veya birden fazla ailenin sahiplik, yönetim ve karar alma süreçlerinde doğrudan etkili olduğu yapılar olarak tanımlanmaktadır (Özdeş ve diğerleri, 2021). Farklı tanımlara göre, aile işletmeleri;

- Kontrolün bir kişi ya da ailenin elinde olduğu (Barnes ve Hershon, 1976),
- İşletme hisselerinin çoğunluğunun tek bir ailenin sahipliğinde bulunduğu (Gallo ve Sveen, 1991),
- Yönetimin bir veya daha fazla çekirdek ailenin kontrolünde olduğu (Tagiuri ve Davis, 1996) yapılar olarak ifade edilmektedir.

Bu özellikler, aile işletmelerini hem avantajlı hem de dezavantajlı kılan benzersiz dinamikler yaratır. Özellikle çatallanma önyargısı gibi yönetsel önyargıların ortaya çıkması, bu işletmelerin sürdürülebilirliği üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir.

Çatallanma önyargısı, aile işletmelerinde aileye ait varlıklar ile aile dışı varlıkların farklı şekilde değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Schepers ve diğerleri, 2021). İnsan kaynakları uygulamaları, ücretlendirme, terfi süreçleri gibi birçok alanda aile üyelerinin kayrılması bu

önyargının tipik örneklerindedir (Dasmit ve diğerleri, 2018). Ayrıca, çatallanma önyargısı sadece aile dışı çalışanlar için değil, aile içindeki farklı bireyler için de geçerli olabilir. Örneğin, kan bağı olan aile üyeleri ile evlilik yoluyla aileye katılan üyeler arasında da farklı davranışlar görülebilir (Kim ve Marler, 2022).

Aile işletmelerinin çatallanma önyargısına yatkınlığının temelinde, sosyo-duygusal zenginlik (SDZ) kavramı yer almaktadır. SDZ, aile işletmelerinin finansal olmayan hedeflere, örneğin aile uyumu, toplumsal etki ve itibar gibi değerlere öncelik vermesini ifade eder (Laffranchini ve diğerleri, 2022). Bu önceliklendirme, karar alma süreçlerini etkileyerek finansal performansın ve büyümenin zarar görmesine neden olabilir.

Schepers ve diğerleri (2021), çatallanma önyargısının aile işletmelerindeki etkilerini şu başlıklar altında incelemiştir:

- **Karar Alma:** Aile işletmeleri, aile üyelerini işe alma ya da aile üyelerine ait işletmelere yatırım yapma gibi stratejik kararlarında, rasyonel değerlendirmeler yerine aileye öncelik tanıyabilir. Bu durum uzun vadeli başarının önünde bir engel teşkil edebilir.
- **Performans ve Büyüme:** Aile üyelerine yapılan aşırı yatırımlar ya da düşük performans gösteren aile üyelerinin işletmede tutulması, işletmenin finansal performansını olumsuz etkileyebilir.
- **Heterojenlik:** Çatallanma önyargısının düzeyi, aile işletmeleri arasında farklılık gösterebilir. Bazı işletmeler bu önyargıyı daha yoğun sergilerken, diğerleri daha az sergileyebilir. Bu durum işletmeler arasındaki performans farklılıklarına yol açabilir.
- **Kurumsallaşma:** Aile işletmeleri, çatallanma önyargısı nedeniyle profesyonelleşme süreçlerini yeterince gerçekleştiremeyebilir. Aile kontrolüne verilen aşırı önem, dışarıdan profesyonel yönetici istihdamını ve nesiller arası sürdürülebilirliği zorlaştırabilir (Majocchi ve diğerleri, 2018).

Çatallanma önyargısının olumsuz etkilerinin azaltılması için çeşitli stratejiler geliştirilmiştir:

Profesyonel Yönetim Uygulamaları: Karar alma süreçlerinde şeffaflık sağlanması ve eşitlikçi politikaların uygulanması neticesinde çatallanma önyargısı hafifletilebilir (Samara ve diğerleri, 2021). Eşitlikçi politikaların uygulanmasıyla birlikte aile üyelerinin kayırılmasının önüne geçilerek işletmenin adil ve dengeli bir şekilde yönetilmesi sağlanabilir. Dolayısıyla bu durum çalışan

performansını pozitif yönde etkileyecek ve yetkin personelin terfi almasıyla birlikte de işletmenin performansının artmasını sağlayacaktır.

SDZ ile Finansal Hedefler Arasında Denge Kurulması: Aile işletmeleri, finansal hedefler ve SDZ arasında bir denge kurarak, hem aile değerleri korunabilir hem de işletme sürdürülebilirliği sağlanabilir (Verbeke ve Kano, 2012).

2. Yöntem

Bu çalışma, aile işletmelerinde çatallanma önyargısının etkilerini derinlemesine anlamayı ve bu önyargının azaltılmasına yönelik stratejileri incelemeyi amaçlayan nitel bir araştırmadır. Araştırma tasarımında, teorik çerçeveyi pratik uygulamalarla ilişkilendirmek için vaka çalışması yöntemi tercih edilmiştir. Vaka çalışması, güncel sosyal olguları gerçek yaşam bağlamında ele alarak, tekil bir olayın ayrıntılı analizini yapmayı ve bu olayın farklı olgularla ilişkilendirilerek incelenmesini amaçlayan bir araştırma yöntemidir (Sığı, 2018).

2.1. Araştırma Tasarımı

Vaka çalışması yöntemi, çatallanma önyargısının aile işletmeleri üzerindeki etkilerini analiz etmek ve bu kavramın teorik bağlamını genişletmek için uygun bir yaklaşım sunmaktadır. Bu yöntem, belirli bir bağlamdaki derinlemesine incelemeler yoluyla, çatallanma önyargısının nedenlerini, belirtilerini ve sonuçlarını açıklamayı hedeflemiştir.

2.2. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırma, Türkiye merkezli, orta ölçekli bir aile işletmesinde yapılmıştır. İşletmenin seçimi amaçlı örneklem yöntemlerinden kolayda örnekleme yoluyla yapılmıştır. Görüşmeler işletmede çalışan aile üyesi olan ve olmayan alt ve orta kademe yöneticiler ile yapılmıştır. İşletme ismi açıklanmak istenmediğinden dolayı işletme ismi Kartallar Tekstil olarak adlandırılmıştır. İşletme çalışanlarının isimleri ise rastgele verilmiştir. İşletme, aile işletmelerinde çatallanma önyargısının etkilerinin ve dinamiklerinin analiz edilebileceği uygun bir örnek olarak seçilmiştir. İşletmenin tarihi, organizasyonel yapısı, liderlik süreçleri ve çalışan ilişkileri detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Veriler, aşağıdaki unsurlar üzerinden toplanmıştır:

- Yönetim ve liderlik kararları: Şirket yönetiminde aile üyelerine ve aile dışı çalışanlara yönelik uygulamalar.

- İnsan kaynakları uygulamaları: İşe alım, ücretlendirme, terfi süreçleri ve kariyer gelişim fırsatları.
- Organizasyonel süreçler: Aile üyeleri ile aile dışı çalışanlar arasındaki iletişim, işbirliği ve rol dağılımları.
- Performans sonuçları: Çalışan motivasyonu, yenilikçilik kapasitesi ve organizasyonel verimlilik üzerindeki etkiler.

2.3. Veri Analizi

Toplanan veriler, çatallanma önyargısı ve sosyo-duygusal zenginlik (SDZ) teorileri ışığında analiz edilmiştir. Bu analiz sürecinde:

- Liderlik ve yönetim mekanizmalarındaki ayrımcı uygulamalar,
- İnsan kaynakları politikalarındaki adaletsizlikler,
- İletişim ve işbirliği eksiklikleri,
- Çatallanma önyargısının performans üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri incelenmiştir.

Araştırmada, literatürdeki çatallanma önyargısı tanımları ve etkileri (Schepers ve diğerleri, 2021; Majocchi ve diğerleri, 2018) temel alınarak Kartallar Tekstilden elde edilen bulgular teorik çerçeve ile karşılaştırılmıştır.

2.4. Araştırma Sınırlılıkları

Bu çalışma, yalnızca bir aile işletmesi örneği üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu durum, elde edilen sonuçların genellenebilirliğini sınırlayabilir. Ayrıca, çatallanma önyargısının farklı aile işletmelerindeki varyasyonları ve bağlamsal etkileri bu araştırmanın kapsamı dışında kalmaktadır.

3. Araştırma Bulguları

Bu çalışmada, çatallanma önyargısının aile işletmelerindeki etkileri Kartallar Tekstil üzerinden incelenmiştir. Bulgular, şirketin yönetim ve insan kaynakları uygulamalarındaki ayrımcılık, performans ve organizasyonel sonuçlar üzerindeki etkileri çerçevesinde dört ana başlık altında toplanmıştır.

- Liderlik ve Yönetişim

Araştırmada, Kartallar Tekstilde liderlik pozisyonlarının aile üyeleri lehine ayrımcı bir şekilde tahsis edildiği tespit edilmiştir. Şirketin CEO'su Mert Kartal'ın, herhangi bir yönetim tecrübesi olmaksızın, sadece "aile geleneği" gerekçesiyle liderlik pozisyonuna atanması buna örnek teşkil etmektedir.

Aile içi kayırmacılık, daha deneyimli ve nitelikli adayların göz ardı edilmesine yol açmıştır. Örneğin, şirketin finans departmanı başkanı Deniz Acar'a, liderlik için daha uygun niteliklere sahip olmasına rağmen görev verilmemiştir.

Bu durum, meritokratik ilkelerin zedelenmesine ve karar alma süreçlerinde rasyonellikten uzaklaşılmasına neden olmuştur.

- İnsan Kaynakları Uygulamaları

İnsan kaynakları politikalarındaki eşitsizlikler, şirketin organizasyonel yapısında belirgin çatışmalara yol açmıştır.

Terfi ve Kariyer Gelişimi: Aile dışı çalışanlar, kariyer fırsatlarında dezavantajlı bir konuma itilmiştir. Örneğin, pazarlama yöneticisi Mustafa Er, uzun yıllar boyunca şirketin başarısına önemli katkılar sağlamasına rağmen, Mert Kartal'ın kuzeni Ebru Kartal'a kısa sürede terfi verilmiştir. Ebru Kartal, gerekli niteliklere ve deneyime sahip olmamasına rağmen "iş öğrenmesi" gerekçesiyle terfi almıştır.

Tazminat ve Ek Haklar: Aile üyeleri, eşdeğer rollerde çalışan aile dışı meslektaşlarına kıyasla daha yüksek maaşlar ve geniş kapsamlı yan haklardan yararlanmıştır. Örneğin, aile üyelerine araç tahsisi ve birinci sınıf sağlık hizmetleri gibi özel ayrıcalıklar sağlanmıştır.

- İletişim ve İşbirliği Eksiklikleri

Çatallanma önyargısının organizasyonel iletişim ve işbirliği üzerinde olumsuz etkiler yarattığı gözlemlenmiştir.

Stratejik Kararlara Katılım: Kritik iş kararlarının genellikle aile toplantılarında alındığı, aile dışı çalışanların bu süreçlere dâhil edilmediği tespit edilmiştir. Bu durum, aile dışı çalışanların uzun vadeli hedefler hakkında bilgi eksikliği yaşamalarına ve organizasyonel yabancılaşmaya neden olmuştur.

Görev Tanımları ve Yetki Kargaşası: Bazı aile üyelerine sembolik liderlik pozisyonları verilmiş, ancak bu rollerin sorumlulukları belirsiz kalmıştır. Örneğin, Ebru Kartal'ın "Pazarlama Projeleri

Başkanı” unvanına sahip olmasına rağmen, fiili görevlerini Raci Paşa’nın yürüttüğü görülmüştür. Bu durum, hem verimsizliğe hem de iş gücü içinde yaygın bir memnuniyetsizliğe yol açmıştır.

- Performans ve Organizasyonel Sonuçlar

Çatallanma önyargısının, şirketin genel performansı ve sürdürülebilirliği üzerinde olumsuz etkiler yarattığı tespit edilmiştir.

Çalışan Morali ve Elde Tutma: Eşit olmayan muamele (terfilerde aile üyelerinin kayırılması, sosyal haklarda farklılıkların yaşanması vb. gibi), özellikle yüksek performans gösteren aile dışı çalışanlar arasında motivasyon kaybına yol açmıştır. Nitelikli çalışanların şirketten ayrılma oranları yükselmiştir. Örneğin, pazarlama departmanındaki kritik bir çalışan olan Raci Paşa, ayrılmayı ciddi olarak düşünmektedir.

Azalan Yenilikçilik: Aile dışı çalışanlar, fikirlerinin dikkate alınmayacağına dair bir algı nedeniyle stratejik katkıda bulunmaktan kaçınmaktadır. Bu durum, şirketin yenilikçilik kapasitesini zayıflatmış ve Kartallar Tekstil’in rakipleri karşısında rekabet gücünü kaybetmesine neden olmuştur.

Kuşaklararası Geçiş Riskleri: Mert Kartal’ın deneyimsiz liderliği ve aile dışı çalışanlarla olan zayıf ilişkiler, şirketin gelecekteki nesil geçişlerinde istikrarını koruyamayacağına dair kaygıları artırmıştır.

Bu bulgular, çatallanma önyargısının yalnızca kısa vadeli organizasyonel süreçlerde değil, aynı zamanda aile işletmelerinin uzun vadeli sürdürülebilirliği ve büyüme hedeflerinde de önemli zorluklar yarattığını göstermektedir. Bulgular ışığında, bu önyargının etkilerini azaltmaya yönelik stratejilere odaklanmak kritik öneme sahiptir.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, aile işletmelerinde çatallanma önyargısının etkilerini ve bu önyargının işletmelerin sürdürülebilirliği üzerindeki sonuçlarını incelemiştir. Bulgular, çatallanma önyargısının aile işletmelerinde yönetsel adaletsizliklere, çalışan memnuniyetinde azalmaya, yenilikçilik kapasitesinde düşüşe ve uzun vadeli büyüme hedeflerinin tehlikeye girmesine yol açabileceğini göstermektedir.

Kartallar Tekstil örneği üzerinden, liderlik pozisyonlarında aile üyelerine ayrıcalık tanınmasının, meritokratik ilkelerin ihmal edilmesine ve finansal hedeflere zarar veren kararların alınmasına neden olduğu görülmüştür. İnsan kaynakları politikalarında eşit olmayan muamele, aile dışı çalışanlar arasında moral bozukluğu ve yüksek iş gücü devrine yol açmıştır. Ayrıca, stratejik karar alma süreçlerinde şeffaflığın eksikliği ve görev dağılımındaki belirsizlikler, organizasyonel iletişimde zayıflıklara ve verimliliğin azalmasına sebep olmuştur.

Bu sonuçlar, aile işletmelerinin çatallanma önyargısını azaltarak, hem aile üyeleri hem de aile dışı çalışanlar için daha adil ve sürdürülebilir bir yönetim modeli oluşturmasını gerektiğini ortaya koymaktadır.

Çatallanma önyargısının azaltılması için aşağıda başlıklar halinde verilen öneriler sunulmaktadır.

1. Profesyonelleşme ve Şeffaflık

Aile işletmelerinde çatallanma önyargısının etkilerini azaltmanın temel yollarından biri, profesyonelleşme adımlarının atılmasıdır. Karar alma süreçlerinin daha şeffaf hale getirilmesi, tüm çalışanlar için eşitlikçi bir yönetim ortamı yaratılmasına katkıda bulunabilir (Samara ve diğerleri, 2021). Aile dışı uzmanlardan oluşan bağımsız yönetim kurulları oluşturulmalı ve kritik kararlar bu kurulların rehberliğinde alınmalıdır. İnsan kaynakları politikalarında liyakat esas alınarak işe alım, terfi ve ücretlendirme süreçleri şeffaf bir şekilde yönetilmelidir.

2. SDZ ile Finansal Hedefler Arasında Denge

Aile işletmeleri, sosyo-duygusal zenginlik (SDZ) hedefleri ile finansal hedefler arasında bir denge kurmalıdır. SDZ'nin korunması, aile işletmelerinin özgün avantajlarını sürdürmesini sağlar. Ancak bu hedeflerin finansal sürdürülebilirlikle uyumlu hale getirilmesi, uzun vadeli başarı için kritik öneme sahiptir (Verbeke ve Kano, 2012). Karar alma süreçlerinde, hem finansal verimliliği hem de aile değerlerini göz önünde bulunduran bir değerlendirme mekanizması geliştirilmelidir. Aile üyelerinin rolleri, uzmanlıklarına ve organizasyonel ihtiyaçlara uygun olarak belirlenmelidir.

3. Eğitim ve Liderlik Gelişimi

Aile üyelerinin liderlik pozisyonlarına atanması durumunda, bu bireylerin profesyonel gelişimlerini desteklemek için gerekli eğitimler sağlanmalıdır (Majocchi ve diğerleri, 2018).

Liderlik pozisyonlarına aday gösterilen aile üyeleri için dış kaynaklı liderlik programları düzenlenmelidir. Aile üyeleri ile aile dışı çalışanlar arasında ortak çalışma kültürünü teşvik eden projeler oluşturulmalıdır.

4. Adalet Algısını Geliştirme

Aile dışı çalışanlar arasında adalet algısını güçlendirmek için eşitlikçi politikalar uygulanmalıdır (Medina-Craven ve diğerleri, 2021). Aile üyeleri ve aile dışı çalışanlar arasındaki ücretlendirme farklılıkları, açık kriterlere dayanmalıdır. Tüm çalışanların katkılarının eşit şekilde tanınmasını sağlayacak ödüllendirme sistemleri geliştirilmelidir.

5. Kültürel ve Sosyal Dinamiklere Uyum

Aile işletmeleri, faaliyet gösterdikleri yerel kültürel bağlamı göz önünde bulundurarak çatallanma önyargısını azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmelidir. Örneğin, kolektivist toplumlarda, sadakat ve aile bağlarını koruyarak daha kapsayıcı bir yönetim modeli oluşturulabilir (Verbeke ve diğerleri, 2020).

Bu öneriler, aile işletmelerinde çatallanma önyargısının olumsuz etkilerini en aza indirmeye ve işletmelerin hem finansal hem de sosyal hedeflere ulaşmasını sağlamaya yönelik bir rehber niteliğindedir. Uygulanacak politikalar, organizasyonel adaletin sağlanmasına ve uzun vadeli sürdürülebilirliğin artırılmasına katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Barnes, L. B. ve Hershon, S. A. (1976). Transferring Power in The Family Business Harvard Business Review.
- Daspit, J. J., Madison, K., Barnett, T., & Long, R. G. (2018). The emergence of bifurcation bias from unbalanced families: Examining HR practices in the family firm using circumplex theory. *Human Resource Management Review*, 28(1), 18-32.
- Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing The Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- Kim, T., & Marler, L. (2022). Are non-blood related “family” members treated differently? Determinants of bifurcation bias among family members in the family firm. *Journal of Family*

- Business Management, 12(1), 136-151.
- Laffranchini, G., Hadjimarcou, J., & Kim, S. H. (2022). The first turnaround response of family firms in a crisis situation. *Journal of family business strategy*, 13(1), 100434.
- Majocchi, A., D'Angelo, A., Forlani, E., & Buck, T. (2018). Bifurcation bias and exporting: Can foreign work experience be an answer? Insight from European family SMEs. *Journal of World Business*, 53(2), 237-247.
- Medina-Craven, M. N., Cooper, D., Penney, C., & Caldas, M. P. (2021). Family firm employees: Identification, stewardship practices and citizenship behaviors. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 538-554.
- Özdeş, E., Ufacık, O.E., & Aşkun, O.E. (2021). Gıda İşletmelerinin Asırlık Yolculuğu:İstanbul İlinde Bir Araştırma. 29. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 519-526.
- Samara, G., Jamali, D., & Parada, M. J. (2021). Antecedents and outcomes of bifurcated compensation in family firms: A multilevel view. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100728.
- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T., & Laveren, E. (2021). Entrepreneurial intention-action gap in family firms: Bifurcation bias and the board of directors as an economizing mechanism. *Eurasian Business Review*, 11(3), 451-475.
- Sığırı, Ü. (2018). Nitel Araştırma Yöntemleri. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.
- Verbeke, A., & Kano, L. (2012). The transaction cost economics theory of the family firm: Family-based human asset specificity and the bifurcation bias. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1183-1205.
- Verbeke, A., Yuan, W., & Kano, L. (2020). A values-based analysis of bifurcation bias and its impact on family firm internationalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(2), 449-477.