



*“Kurumsallaşma Kavramına Psikolojik Bir Bakış”*  
**Aile Kalmak, Şirket Olmak**

Prof. Dr. Yankı Yazgan  
Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi ve Yale Üniversitesi CSC





## Teşekkürler.



TKYD'nin eğitim programına beni de davet eden Ümit Hergüner, aile şirketlerinin her kuşaktan üyeleri ve yöneticileri ile buluşma ve etkileşme fırsatı yarattı.

Güray Karacar bu yayının oluşmasına önyak oldu, Güzin Övünç ile birlikte toplantıların koordinasyonu ve hazırlığında yol gösterdi. Konuşmaları Özgür Dural ve Emre Erdoğan yazıya geçirdi, Eser Özer redakte etti.

Haluk Alacaklıoğlu görüşlerimi kendisinin aynı alandaki deneyimini paylaştığı başka platformlara taşıdı.

Toplantılara katılan, sabır ve ilgiyle izleyen yüzlerce iş kadını, iş adamı ve yönetici (bir çoğu ile tek tek söyleşme imkânı da oldu), her toplantı sonrasında, yemek aralarında ya da kahve molalarında, yazdıkları elektronik postalarla ilettikleri görüşleri ve sorularıyla zihnimi berraklaştırdılar.

Okurlarımdan ve dinleyicilerimden Rasim Çağan, Selim Çetinkaya, Faruk Eczacıbaşı, Hazım Ellialtı, Doğan Levi, Metin Mansur ve Nail Umar konuşmalardan oluşturduğumuz bu metni okumaya zaman ayırarak görüşlerini yazdılar, söylediler.

Tabii ki, bu kitapçıktaki görüşlerin yanlış ya da eksiklerinden tek sorumlu benim. Destek olan, kulak veren, sorununu dile getiren, fikrimi soran ve katkı yapan herkese içten teşekkür ediyorum.

*Lütfen görüşlerinizi bana [yanki@yankiyazgan.com](mailto:yanki@yankiyazgan.com) adresine yazınız.*

*[www.ailekalmaksirketolmak.blogspot.com](http://www.ailekalmaksirketolmak.blogspot.com) adresine girip, bloga ekleme yapınız.*



## Değerli Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Üyeleri,

Kurumsal yönetim alanında içeriği geliştirmek amacıyla oluşturduğumuz yayın serisinde farklı konuları sizlerin gündeminize taşıma gayreti içindeyiz. “Aile kalmak, şirket olmak” konuya çok farklı bir açıdan bakan, özellikle ülkemizde hakim olan aile şirketi yapısında hissedar veya profesyonel olarak görev alan kişilere yeni bir bakış açısı kazandırmaya aday bir içeriği sizlere sunmaktadır.



14 Anadolu ilini kapsayan projemizin bir bölümünde bizlere konuşmacı olarak destek veren Prof. Dr. Yankı Yazgan tarafından yapılan sunumların katılımcılar tarafından büyük ilgi gördüğüne şahit olduk. Aile ile şirket arasında ilişkinin sağlıklı bir şekilde oluşturulması, aile yapısının sunduğu avantaj ve dezavantajlar davranışsal değişimler bu yayında konu edilen bazı başlıklar. Profesyonel hayatta birçoğumuz için geçerli olan sorunları ele alan bu yayının, her çaptaki kuruluşta görev alan profesyonellere yarar sağlayacağını düşünmekteyiz.

Yayının hazırlanmasında TKYD'ye destek veren Prof. Dr. Yankı Yazgan'a teşekkür eder, konu ile ilgili düşünce ve önerilerinizi bizlerle paylaşmanızı dileriz.

Saygılarımızla,

Tayfun Bayazıt

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı

Bu kitapçık, 2006–2007 yıllarında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Anadolu illerinde düzenlediği toplantılar kapsamında Dr. Yankı Yazgan'ın yaptığı konuşmalardan derlenmiş, son biçimi Dr. Yankı Yazgan tarafından verilmiştir. Yazı üslubunda konuşma notları özelliği korunmaya çalışılmıştır.

[www.yankiyazgan.com](http://www.yankiyazgan.com)

[www.ailekalmaksirketolmak.blogspot.com](http://www.ailekalmaksirketolmak.blogspot.com)



Yazı ve çizgilerin yayın hakkı Yankı Yazgan, 2008 ©

Bu broşürün bir sayfasını aşmayan yazılı bölümler ve bütün çizimler kaynak gösterilerek kullanılabilir.

ISBN  
978-975-98365-5-9

# İçindekiler

4	Giriş
6	Aile şirketleri ile ilgim ne, mi?
7	Aile ve iş hayatı
8	En kuvvetli duygu: ebeveynler ve bebekler
10	Biz bir aileyiz: Aileleşmiş şirketler, şirketleşmiş aileler
12	Kurumsal bir ailenin özellikleri
13	Alışkanlık ağır basar
16	Kim ne ister?
18	Kuşak geçişleri "Önce gelen oturur mu?"
22	Aile eski, alışkanlık daha eski
24	Aile şirketinin devamlılığını etkileyen faktörler
25	Kurumsal aile
26	Çocuklar ne ister?
35	Sonuç
36	Yazar hakkında

*Kurumsallaşma Kavramına Psikolojik Bir Bakış*

## **Aile Kalmak, Şirket Olmak**

Prof. Dr. Yankı Yazgan

Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi ve Yale Üniversitesi CSC

### *Giriş*

**K**urumsallaşma kavramı, “bireylerin birlikte hareket edebilme kültürlerini sürdürülebilir bir yaşam tarzı haline getirebilmeleri” olarak tanımlanabilir. Bu noktada yine kişilerin sosyal bir ortamdaki davranışlarını ele aldığımızı düşünürsek, yönetim bilgisinin psikoloji ve beyin bilimlerinden beslendiğini, karşılıklı bir yakın ilişki içinde olduğunu belirtmek yanlış olmasa gerek.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin 2006 yılından beri Anadolu şehirlerinde yürütmekte olduğu “Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programları”na konuk konuşmacı olarak katılıyorum. Bu çalışmalarda şirketlerin yönetim kurulu üyesi düzeyindeki temsilcileri ile yönetsel konuları tartışma imkânı buldum. Her konuşmamda, psikoloji ve beyin bilimleri ile yönetim bilgisi arasında olduğunu düşündüğüm bu ilişkinin tahmin ettiğimden güçlü olduğunu gözledim. Şirketlerin en önemli karar merkezi olan yönetim kurullarını, özellikle ülkemiz ve benzer ekonomilerde aile üyelerinin oluşturduğu göz önüne alındığında, aile içi dinamiklerinin birçok avantaj sunmakla birlikte kurumsallaşma konusunda önemli engellerden biri olarak karşımıza çıktığını da inceleme fırsatı buldum.

Yaşamdaki en eski kurum “aile” ile çalışan biri olarak, kendimi, psikoloji ve psikiyatriden çok başka bir alan gibi gözükten kurumsal yönetime de hiç yabancı hissetmiyorum. Biraz düşününce, “kurumsal yönetim” kavramının sadece bildiğimiz anlamdaki kurumlara özgü olmadığını görebiliriz. Hatta yeryüzündeki en eski kurum olan ailenin de, kurumsal yönetim tarzına sahip olanları ve sahip olmayanları olduğunu düşünebiliriz. Hemen çevremizdeki ailelere baktığımızda, o ailelerin iç işleyişine, evlerinin düzenine, çocukların terbiyesine, eğitimine, anne ve baba arasındaki diyaloga, kardeşler arasındaki ilişkilere, masaya oturuş düzenlerine, akşam yatış saatlerine, sabah kalkışlarına, evden çıkışlarına dikkat ettiğimizde, o kurumun yönetme veya yönetilememe ilkelerini rahatlıkla görebiliriz.

Çocuklarla ve aileleri ile çalıştığınızda, tek tek kişilere ilişkin kararlarda bile, o kararların dinamik bir sistem içinde, bireyin mensup olduğu grubun (aile) diğer üyelerini etkileyecek

ve diğler üyelerden etkilenecek şekilde verildiğini görürüm. Aile içinde hiç bir önemli olay tek kişiyle sınırlı kalmaz, desem abartmış olmam. Etkilediğimiz aslında bizlere yabancı olmayan bir kavram; bir sistem. Sistem sadece bir üretim sistemi veya bir elektronik devre gibi de düşünülebilir; diğler taraftan aile de, bir sınıf da, hatta bir otobüs dolusu yolcu da o an için bir sistemdir. “Üyeleri birbirini etkileyen ve birbirinin davranışlarını değıştiren” sistemlerin kendine göre bir işleyiş düzeni vardır. Psikiyatrideki araştırmalar, gündelik hayatta verdiğimiz kararların hem beyinsel temelini, hem de bu beyinsel temelin zaman içinde nasıl geliştiğini, hangi etkenlerin etkisine açık olduğunu anlamamıza yardımcı oluyor. Kurumun işleyişinde, tek tek üyelerinin ve üyelerin birbirleriyle etkileşiminin anlaşılmasına aynı biçimde elimizdeki beyin ve davranış bilimleri birikimi ile bakabiliriz.

Karar alma mekanizmalarındaki psikolojik etkenleri, bu etkenlerin beyinsel yönlerini, değıştirilebilir kısımlarını anlamak hep ilgimi çekti. Bu bilgiyi, özellikle yönetim kurulları ya da aile gibi karar organlarındaki süreçleri analiz etmek için kullanmak, bu analizden çıkan sonuçları “kurul başkanının” kurulu ve kurumu yönetirken yararlanabileceğı verilere dönüştürmek, ya da kurulun kararlarında ve kendini organize edişinde kullanabilmek zor, çekici ve heyecanlandırıcı bir iş.



## Aile şirketleri ile ilgim ne, mi?

A slına bakarsanız, işin aile kısmı ile yıllardır içli dışlıyım. Şirket kısmı hakkında da, sora sora, (Türk usulü anlayacağınız), bir şeyler öğrendim. Üstelik aile toplumun tarihi içinde şirketten daha eski, kıdemli bir kurum olduğu için, aile şirketinin aile yanı tahmin edilenin aksine daha büyük bir yer kaplıyor. Aile şirketlerinin birçok yöneticisi, aile olmalarının şirket hayatı üzerine etkisi olmadığını belirtse de, bu "arzulanmayan durum" (aile işlerinin şirket işlerinde rol oynaması) bazen üstü örtülemez hâle gelebiliyor. Bu yüzden, aileliğin ağır basma eğilimini kabul etmekle başlamak lazım. Aileliği kabul etmek yetmez; ailenin dayı-hala-baba vs den ibaret bir yakınlar ve hısım-akraba topluluğundan, düğün davetli listesinden öte ne olduğunu, (aile üyesi) insan davranışlarını ne şekilde etkileyebildiğini görebilmek lazım. Bu bilginin hem aileye, hem şirkete büyük katkı sağlayacağından kuşkunuz olmasın. Tek tek üyelerin, sizlerin de baş ağrısını azaltacaktır.

Çocuk dediğimiz kişilerin, 0 yaşından 70 yaşına kadar olanlarının psikolojisiyle ilgili birisi olduğum için, her yaşta çocuk konusunda uzmanlaşmış oldum. Şaka bir yana gördüğüm en yaşlı çocuk (anne ya da babasıyla birlikte görerek, sorunlarına yardımcı olmaya çalıştığım kişi) 68 yaşında ve babası 92 yaşındaydı. İlişkilerin yaşımıza göre büyük farklılıklar gösterdiğini düşünürsek, her yaştan çocukla uğraşırken, her yaştan anne ve baba (ve diğer akrabalar) ile de ilgilendim. Kendimizi düşünelim, örneğin, ben babayım. İki çocuk babasıyım. Aynı zamanda, babamın ve annemin çocuğuyum. On yıl kadar öncesinde, halam ve amcam da sağken, yeğen olma özelliğimi de neredeyse 40 yıldır sürdürmekteydim. Aile ve şirket dediğimizde, bir yandan çocuk durumundaki ikinci kuşak yöneticinin, aynı zamanda baba ya da anne olabildiğini görüyoruz. Belki çocukluk belli bir yaş grubunu daha çok çağrıştırıyor; ben bu kitapçıkta çocuk dediğim zaman anne ve babasına ilişkisi açısından "evlat" olan kişiyi, kaç yaşında olursa olsun, kastediyorum. Bu anlamda aile şirketlerinin yapısını anlamak için uyguladığım çocuk psikiyatrisinin adını "evlat psikiyatrisi" olarak değiştirmek de düşünülebilir.

Şirketlerin aile kurallarına göre işleminin getirebileceği zorlukları, özellikle karar alma anlarında aile olmanın yaratacağı duygusal zorlukları örnekleyerek göstermeye gayret ettiğim bu çalışmada aile şirketlerinin karakteristik özelliklerini de inceleme şansı bulacağız.





## *Aile ve iş hayatı*

**D**uyguların egemen olduğu aile ortamını, iş hayatınıza taşıdığınızda hem iş, hem de aile hayatı açısından birtakım sorunlar yaşanmasını doğal olarak kabul etmek gerekir.

Aile yaşantısına, yakınlık ve yakınlığın doğurduğu duygular damgasını kolayca ve hiç ek çaba gereksizdir, vurabilir. Şirketinizde oluşturduğunuz yönetimin karar almasını, bunları uygulamasını ve sonuçlarını değerlendirmesini beklersiniz. Uygulama beklenen sonucu vermediğinde, kararları gözden geçirmek, gereklerini yerine getirmek ve tekrar uygulamak yine bu yönetimin işidir.

Yukarıda saydığımız özellikleriyle ailenin yönetimde olduğu bir ortamda, kararlar doğal olarak duyguların etkisi altındadır. Birbirimize nasıl davranacağımızı kestiremediğimiz, baba mı patron mu olduğumuzu zaman zaman karıştırabildiğimiz koşullarda hem belirsizlik, hem de yakınlık duruma damgasını vurur. Aile ortamından iş hayatına taşınan sorumlulukların ve görevlerin iyi tanımlanmaması, açık ve net olamama, idare etme gibi aile şirketlerinde yaygın alışkanlıkların doğurduğu belirsizlik durumlarında tedirginlik artar. Bir yandan belirsizlik ve bir yandan yakınlık, duyguların etkisini kuvvetlendirir.

Belirsizliğin kuvvetlendirdiği olumlu ve olumsuz duyguların tetiklediği otomatik davranışlar ve alışkanlıklar, karar mekanizmalarında ağır basar.



## En kuvvetli duygu: ebeveynler ve bebekler

**A**nne-baba ve çocuk arasındaki ilişkiyi en iyi biçimde görebilmek, duygu yoğunluğunu neden bu kadar önemseydiğimi anlatabilmek için belki işin başlangıç noktasına dönmek en doğru yol olabilir. Çocuk henüz bebekken gerçekleştirilmiş, anne ve babanın bebeklik döneminde hangi duyguların etkisi altında olduğunu gösteren bir çalışma bize fikir verecek. Tasarımında bizzat yer aldığım bu çalışmada, FMRI tekniklerinden yararlanarak, iki haftalıktan itibaren annelerin ve babaların bebekleri hakkındaki duygularının beynsel temelleri araştırılmıştı. Çalışmanın bir aşamasında ebeveynlere kendi çocuklarının resimleri gösterilerek ve sesleri dinletilerek, beynin hangi bölümünün diğerlerine göre daha aktif olduğuna bakıldı.

Bu bölgelerin hangi duygularla ilişkili olduğu daha önceki çalışmalardan bilindiğinden ötürü, beyindeki değişikliğin de hangi duyguları yansıttığını anlamak ve anne-babanın bildirdiği duygularla ilişkisini kurmak mümkün oldu.



MERAK, KAYGI, EVHAM,  
DERT; ANNE-BABAĞIN  
AYRILMAZ ÖZELLİKLERİ ...

Konuşmalarım sırasında tam bu noktada, "acaba, iki haftalık bebeklerinin güzeller güzeli yüzüne bakarken, agulamasının ses kayıtlarını dinlerken beyin işleyiş görüntüleri saptanan anne-babaların hangi duyguları ön planda? Beyinde hangi duygulardan sorumlu bölgelerin aktifleştiğini görürüz?" sorusunu ortaya attım. Tahminlerini aldığım dinleyiciler, genellikle, sevgi, sadakat, bağlılık, sevecenlik tahminlerinde bulundular. Araştırmada elde edilen sonuçlar ise, çok farklıdı. Çocuklarının resmini gören, sesini duyan anne-babaların beyinlerinde faaliyeti en belirgin biçimde artan bölümlerin işlevini duymak konferanslardaki birçok kişiyi önce şaşırttı. Beyin görüntülerinde aktifleşen amigdala ve anterior cingulate alanları, insanda korku ve endişe yaratıcı koşullarda harekete geçen, risk artışı ve tehlike algılanması durumlarından sorumlu bölümlerdi.

İlk şaşkınlık geçtikten biraz sonra, kendi bebeklerinin ilk yıllarını hatırlayanlar, duygularına biraz daha derinlemesine kulak verener, araştırma bulgularını “tam isabet” gördüler. **Anne ve baba olmak kaygı duymak demek...** Bebeğinin geleceğinde neler olacağını tasarlamak, hangi tehlikelerin onları beklediğini düşünmek, uygun önlemler almak, kaygının gerektirdiği ne varsa onu yapmak, anne-baba olmadan anlamının pek mümkün olmayacağı davranışlar aslında. Hani biz küçükken, aile büyüklerinin saçma ve korkunç bulduğumuz davranışlarına (ders çalışmaya zorlamaktan berbat tadı olan yemekler yedirmeye, eve belli bir saatte gelmeyi şart koştuktan filancaların oğlundan uzak durmamızı istemelerine kadar uzanan bir çeşitlilik gösterir) anlam veremediğimizde söyledikleri gibi: “kendin anne baba olunca anlarsın...”

Burada önemli bir ayrıntıyı belirtmeden geçmeyeyim; annelerde bu değişiklik neredeyse doğumdan hemen sonra ortaya çıkarken, babalarda aynı tip değişikliklerin belirginleşmesi 6-18 ayı buluyordu. Belki biraz daha geç; ama babalar da annelerden hiç geri kalır değillerdi. Çalışmada yer almış olanlar Amerikalı orta sınıf beyaz aileler olmakla birlikte, ülkemizde yıllar içinde edindiğim deneyim, benzer bir çalışmayı burada yapmış olsaydık, bulguların pek de farklı olmayacağı yönünde....

Peki, şirket kurmuş bir aile olmak, çocuğumuz gibi olan şirketimizi kaybetme kaygısını kolaylaştırır mı? Açıkçası, elimizdeki kıymetini bilen insanlar isek, binbir emekle “dünyaya getirilen” şirketimizin hem bir tür evladımız olduğunu, hem de ailemizin geleceğe devamının güvencesi olduğunu görmememiz mümkün değil. O zaman, bu değeri kaybetme olasılığını akıldan nasıl olur da uzak tutabiliriz? Onu nasıl başkalarına emanet ederiz?

**Elden çıkartmıyoruz, elden geçiriyoruz.** Kurumsallık toplantılarında şunu gördüm: birçok aile için kurumsallaşma algısı, şirketi başkalarına teslim etme olarak görülüyor. Hal böyle olunca, bu denli (manevi) değeri yüksek bir oluşumu, kendinizden başkasına bırakmak imkânsız, hatta kaçınılması gereken bir durum olarak görülmeye başlanıyor. Oysa kurumsallık bir bakıma bireylerin birlikte hareket edebilme kültürlerini, sürdürülebilir bir yaşam tarzı haline getirmeleri ise, amaçlanan da, elden çıkarmadan ziyade elden geçirmek



## *“Biz bir aileyiz”: Aileleşmiş şirketler, şirketleşmiş aileler*

**J** iş hayatında “aile” olmak vazgeçilmesi gereken bir özellik midir? “Bu soru da nereden çıktı?” demeyin. Bir yanda aile şirketleri, imajlarındaki ailevi yanları kurumsallıkla dengeleme, hatta aşma, çabasındalar. Diğer yanda, kurumsallık yolunda ilerlemiş firmalar, “biz bir aileyiz” sloganları ile aile olamasalar bile, “aile gibi” olmaya çalışıyorlar. Üstelik aile şirketleri içinde kurumsallaşmayı savunanlar ile kurumsallaşmaktan özellikle kaçınanlar arasındaki tartışmalarda, kurumsallaşma çalışması yaparken, uygulamaları anlamsız bulup vazgeçenlerin hikâyeleri, aman böyle kalalım, elleşmeyelim diyenler, daha fazla destek bulabiliyorlar. Şablonlarla kurumsallaşmanın mümkün olmadığını, ya da inanmaksızın hazırlanan bir takım belgeler ile bu sürecin hayata geçemediğini görsek de, belki kurumsallaşma konusundaki uygulamalarda ezberlerin dışına bakmak yararlı olabilir. Ama ben şirket kurumsallaşmasını bu işin daha ehillerine bırakıp, aileye ve aileye ilişkin temel bilgilere döneyim. Orada da çok fazla ezber bilgi var, ama gerçek her zaman uzaktan görüldüğü gibi değil.

Aile çok eskidir. Aile olmak, şirket olmaktan çok daha eskiye, özel mülkiyetin tarih sahnesine çıktığı zamana dayanır. Aileye ilişkin duygularımız, bağlılıklarımız, alışkanlıklarımız o kadar eskidir ki, beynimizde yerleştikleri yerden (birazdan o yer neresiyse, oraya geleceğiz) neredeyse otomatik denebilecek bir biçimde kendiliğinden ortaya çıkarak, hayatımızı derinden etkiler. Aile hem çok eskidir (şirketlerden binlerce yıl geriye gidin), hem de doğrudan duygularımızla ilişkilidir. Ailenin kurum olarak varlığı, ailenin kurduğu aile işletmesinden daha köklüdür. Sosyal dokunun bu çok eski ve yerleşik parçası bir tarafta, birkaç yüzyılın tarihsel süreçte ortaya çıkarttığı bir birim olan şirket diğer tarafta...

Aile neredeyse genlerimizle hareket ederek, “tabiatıyla” oluşturduğumuz bir sistemken, şirket, oluşturmak ve sürdürmek için yasalara, tüzüklere ve sözleşmelere ihtiyaç duyduğumuz bir sistemdir. Aile kurma genlerimizin faaliyet alanının tam ortasına düşer. Türümüzün, soyumuzun sopumuzun sürdürülmesi için bir aileye duyduğumuz gereksinim, bir şirkete duyulandan daha fazla olabilir.

Bu iddiayı açıklamak için biyoloji biliminden öğrendiklerimizi hatırlayabiliriz. Hayatımızı sürdürmek için başka yollar bulabiliriz, ama soyumuzu sürdürmemiz için aileye ihtiyacımız kesin ve tartışılmazdır.

Kendi adımızı sürdürmek için eserlerimiz, hayata ve topluma katkılarımız (şirketimiz ortadan kalksa, kendimiz ölse bile) yeterli olabiliriz, ama kuşaktan kuşağa geçerek varlığını sürdüren genlerimizin yeryüzünde devamı aileye bağlıdır. Aile doğanın koruması altında değilse de, kollaması altındayken, şirketler ve benzeri kurumların korunması ve kollanması kurucularının ve mensuplarının elinde (bazen insafında) sayılır.

Kurumsallaşırken, doğal ve eski olanın, yani alışkanlığın ve duygunun, ağır basmaması (ama diğer yandan, tümüyle de kaybolmaması) için çok özel bir çaba göstermemiz gerekir. Kurumsal yönetim kavramı, biraz da, bu gayretin, kurumu doğanın insafına bırakmamanın sistematikleşmesi olarak görülebilir.



## *Kurumsal bir ailenin özellikleri*

**A**ilenin bir kurum olduğundan bahsettik, ama kurum olsa da, her zaman kurumsallaşabilmiş olmayabilir. Kurumsallaşabilmeyi, “bir sistemin yerleşik, tutarlı, değişen koşullarla uyumlu değişkenlik gösterecek şekilde esnek ve herkesçe bilinen ilkelere göre işlenmesi” anlamında algılıyorum. Bazı aileler var ki, henüz bir kurum oluşturmadıkları halde kurumsal olduklarını evlerinin kapısını çaldığınızda, birlikte sofraya oturduğunuzda veya telefonu açtıklarında hissedersiniz. Telefonu ya da kapıyı açışları bile, o ailenin bu tür sıradan ve gündelik anlarda oturmuş “usulleri” olduğunu, herkesin duruma hâkimiyetini, kendi rolünü bildiğinin ve “usulünce” yaptığının farkında olduğu hissini bize yansıtır. Burada bir askeri nizam aileden ziyade, “kapıyı kim açacak” ya da “bugün emniyet kemeri takacak mıyız?” gibi sıradan konuların ve soruların tekrar tekrar ısıtılarak tartışması ile zaman ve enerji kaybetmeyen, bu tip gündelik işlemleri “otomatik”e bağlamış aileleri kastediyorum. Kurumsal kimlik sahibi taşıyan ailelerin, bir gün gelip de bir işletme sahibi olduklarında, bir şirket kurduklarında çok daha az sıkıntı çektiklerini görüyoruz.

**“Kurumsal bir refleksin yerleşmemiş olduğu durumlarda, apar topar ve can havliyle gösterilen tepkiler ön plana geçerir.”**

Ailenin gündelik hayatının yürütülmesinde her bir üyenin kesin sorumluluğunu bilmesinin ve yerine getirmesinin, herkesin gelişimi için sağlayacağı avantajlar sayısız. Avantajları bilse ve arzu etse de, bu işleyişi zaman içerisinde kendiliğinden sağlayamamış olan ailelerde, böyle bir kolaylaştırma nasıl gerçekleştirilebilir, o ayrı konu... Mümkün olduğunu bilmek bile rahatlatıcı olmalı.

Aile kimliğini oluşturmuş, temel ilkelerini iyi benimsemiş bir aile için, başlangıçta (şirketin) kurumsallaşması pek pürüz çıkaran bir konu olmuyor. Ne zaman pürüz oluyor? Başlangıçtaki aile ne kadar iyi işleyen bir sistem kurarsa kursun büyümeye başlayıp ilişkiler çapraşıklaştıkça, içeridekilerin ve dışarıdan dahil olanların sayısı arttıkça, aile üyelerinin toplam sayısı çoğaldıkça, başlangıçtaki kurumsal ilkeler yeterli olmamaya başlar. Aile şirketinin kurumsal olup olmadığı gözden geçirildiğinde, sadece kurum değil, aile de (işleyişi ile) ele alınmalıdır. Ailenin kurumsallaşması, ailenin kendi varlığını sürdürmesi ve kurumunun geleceğini sağlamlaştırması için gereklidir.



## *Alışkanlıklar ağır basar*

**C**ocukluktan kalma bir alışkanlığımızın, 40 yaşımıza geldiğimizde, hayatımızdaki bir zorlanma anında birden kendini göstermesi gibi bir şeydir bu. Örneğin tırnak yemek, çocuklara özgü sayılan, büyüklerde pek hoş görülmemeyen bir alışkanlıktır. İnsanların genellikle kendi başınayken yaptığı ve pek de zararlı sayılmayacak bu alışkanlık yetişkin yaşlarda da devam edebilir; zamana dayanıklıdır. Zorlanma anlarında, en olgun insanların, bu çocukluktan kalma alışkanlıkla, hemen o anda, fark etmeden ellerini ağızlarına götürebildiklerini, ya da benzer tipte bir alışkanlık hareketi yapmaya (kafalarını kaşımak, ayak sallamak, masaya tıklatmak vs gibi) başladıklarını görürüz.

Can havliyle yapılmaması gerektiğini bildiğimiz birçok davranış gibi, stres ya da zorlanma anlarında, denetimin zayıflaması nedeniyle gereken değil de içten gelen ağır basar. Can havliyle yapılan çoğu davranışı da bu kapsamda görebilirsiniz. Bize tehlikeli gibi gözükten bir durumda, fazla düşünmeksizin, refleksler ile eyleme geçmenin daha makul olduğu apaçık. Bütün mesele, durum gerçekten tehlikeli mi? Durumun gerçekten tehlikeli ve riskli olup olmadığı konusunda herkesin algısı farklı olacağından, can havliyle hareket etmek her durumda uygun olmayabilir. Durumu doğru değerlendirmemizi etkileyen, verilerin bulanık, öngörülebilirliğin zayıf, havanın puslu olduğu zor durumlardaki kararlar biraz böyledir; kurumsal bir refleksin yerleşmemiş olduğu durumlarda, apar topar ve can havliyle tepkiler ön plana geçerir. Telaşlı, ne yaptığını bilmez görüntü böylece oluşur.

Birey olarak çocuklukta edindiğimiz alışkanlıklar yine birey olarak yetişkinlikte, zorlanma anlarında içten gelen ve dürtüsel olan davranış biçiminde kendini gösterir. Bunların hepsi “doğal” ve strese karşı reaksiyonlar olduğundan yadırgamayabiliriz. Ancak, ateşimizin çıkması da doğal (ve bir ölçüde yararlı) bir reaksiyondur, bu doğallık rahatsız edici olmaya engel değildir. Ateşin çıkması vücuttaki savunma sisteminin işini yaptığını gösterir. Ancak, kontrolsüz biçimde tırmanan bir ateşin küçük bir çocuğa havale geçirtmesini doğallığın bir sonucu olarak kabul etmez, beklemeden ateşi düşürürüz. Bir sürecin doğal olması, oturup teslim olmamız ya da seyretmemiz gerektiği anlamına gelmez.

“Kurum muyuz, aile miyiz” ikileminde, eskilik ve doğallık - yani tabiattan gelmelik, yapıya ve dokuya sinmişlik - ailenin, kurumsallık kültürünün üzerine çıkmasına, ağır basmasına

yol açar. Kurumsal yönetim literatürüne baktığımda, kurumsal yönetimin çekirdek kavramının, aslında bu içten gelenlerin, doğal olarak yapmaya yatkınlık duyduklarımızın dizginlenmesi için bir kurallar bütünü oluşturulmasından ibaret, olduğunu hissediyorum. Hukuk da aynı ihtiyacın toplum düzeyinde olanı değil midir?

Kurumsal yönetimi, bir kurum içerisindeki davranışların, sadece içimizden gelene veya sadece alışkanlıklara göre seyretmesini engellemek için, insan eliyle yapılmış bir düzenleme olarak görebiliriz. Nasıl oluyor da, insanlar olarak doğru olduğunu düşündüğümüz bir sürü düzenlemeyi ve sistemi kurup, bu düzenlemelerin ve kuralların uygulanması gerektiğini mantığımızla kabul ediyoruz, sonra da alışkanlıklarımız, aile özelliklerimiz, ağır basıveriyor?

Burada tabiatın gücünü ve insanoğlunun çocukluğundan başlayarak gelişim sırasında edindiği alışkanlıkların gücünü hafifseyip, her şeyi kendi irademiz ve aklımızla, "mantık" yoluyla halledebileceğimizi sanma yanılgısı rol oynuyor. Aynı sebepler, her şeyi yolunda giden, "çok mutlu görünen" "kurumsal" bir ailenin bozulmasına, çözülmesine yol açıyor. Mantığımızla inandığımız durumlara, gönümüzle de inanmadığımızda, gönülden kabul etmediğimizde, bir süre kusursuz işleyen sistemler kolayca çökebilirler. Bakınız: Toplumlarda tepeden inmece değişiklikler.

Ailenin kurumsallaşmasını uygarlık içinde geline bir nokta olarak değerlendiriyor ve tam da bu sebepten dolayı çok önemsiyorum. Aile kurumunun başarılı olabilmesi için öncelikle ailenin kendiliğinden kurumsal olması gerekir. Örneğin, çocukların vakitli yattığı, yemeğin sofrada yendiği, küçük çocukların televizyon başlarında uygun olmayan programları seyretmediği ailelere "kurumsal aile" diyebiliriz. Geri kalanı da bildiğimiz, çoğumuzun içinde olduğu cinsten aileler, yanlış ya da başarısız diyemem, ama kurumsal değil, belki olmaları da gerekmiyor. Ama şirketi olan aileler, aile olarak kurumsal olmama lüksüne sahip değiller.

Kurum kurmuş ailelerde, kurumsallaşma için hem kendi aile dinamiklerinde belli bir hâkimiyetleri olması, hem de aile geleneklerindeki, daha ziyade duygularla ilgili etkenlerin, yönetimi "ele geçirmemesi" (ve kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması) beklenir. Tıpkı beynimizin CEO'sunun (prefrontal korteks) beynin içgüdülerle, dürtülerle ilgili merkezlerinden yararlanması, ama onun "hizmetine girmemesi" gibi.



Duyguların, içgüdülerin hayatımızda müthiş, eşsiz bir yeri var ama bunların ortalığı başıboş bulduğu noktada, trajik sonuçlara yol açtığını görüyoruz. Aileler nasıl yıkılıyor? Örneğin, ailenin babası ya da annesi, yüreğinin götürdüğü yere giderse, geride kalanlar açısından oldukça trajik bir durum olabiliyor. Dürtülerimiz her zaman kulak vermemiz gereken, ancak tutsağı olmamız gereken en doğal yanlarımızdır. Bu gündelik hayat için olduğu kadar, şirketlerin hayatı için de geçerli bence.

“Aileler kurumsallaşmak, kurumlar ise aile olmak amacındadır”



SEVMEK, KIZMAK VE  
TERS DÜŞMEK OLMADAN  
OLMAZ.

## Kim ne ister?

**K**urumsallaşma kavramı altında yer alan “aile” ve “kurum” olgularının birbirlerinden beklentileri bu noktadaki gereklilikleri de ortaya koymaktadır. Aileler kurumsallaşmak, kurumlar ise aile, ya da hiç olmazsa “aile gibi”, olmak amacındadır. Ancak bu söylendiği kadar kolay bir iş değil. Öncelikle ailenin kim olduğunu, ne istediğini anlamak gerekir. Aileye, öznel, yaşananlar açısından bir tanımlama getirmeye çalışayım.



Aile içinde kendimizi en rahat hissetmeyi, kurullarla kısıtlanmamayı beklediğimiz ve arzu ettiğimiz bir ortamdır. Bu ortamda, alışkanlıklar hüküm sürer. Bir kişisel örnek: Annemin evine her gittiğimde, “anne, bana şuradan bir su versene” derim. Kendi evinde su almak için kendisi mutfağa giden biri olarak, anne-baba evine geri döndüğümde geçmişte kazandırıldığım alışkanlıkların, 40 yıl sonra, anında geri gelmesi, alışkanlıkların gücünün en basitinden bir örneğidir. Sizin de aklınıza sadece anne-babanızın evinde yapabildiğiniz küçük şımarıklıklar ya da rahatlık örnekleri gelmiş olabilir şu anda.

Aile içinde olmanın bir başka göstergesi de kıyafetimizdir. Evlerimizde takım elbiseyle dolaşmadığımızı göre, bu ortamda yeri geldiğinde pijamamızla (ya da “yatak kıyafeti”) dolaşabiliriz. Aile birçok açıdan rahatlık ile eşdeğer tutulur. Hayatı kurallı kılmak aile ortamına zor gelir. “Bu da nereden çıktı?”, “eski köye yeni âdet” ya da “evimizde de rahat edemeyecek miyiz?” klişe cümleleri tanıdık geliyor mu? Aile içinde performans değerlendirmesi ya da insan kaynağı düzenlemeleri de yoktur. Performansından memnun olmadığınız için oğlunuzu gönderip yerine birini alamazsınız sanırım. Belki askere göndermek (iş hayatındaki “çok iyi bir eğitim varmış”ta olduğu gibi), evlendirmek (yine iş hayatından, “terfi ettirsek belki rahatlar”) ya da iyi bir öğretmen tutmak (moda deyimle “coach” bulmak) gibi çözüm arayışlarınız, iş hayatında karşılığı olan yöntemler olarak düşünülebilir. Aileden çıkartmak ise ne düşünülür, ne arzu edilir. Hayırsız ya da dikiz tutturamayan çocuklar için olan çözümlerden bile iş hayatında karşılığı “kovmak” olanını bulmak zordur. Yakınlığın yarattığı duyguların egemenliğine, kararların

rasyonelliğinin aşınmasına verecek örnek çok, bunu blogumuzda hep birlikte çeşitlendirebiliriz. (www.ailekalmaksirketolmak.blogspot.com). Sonuçta, aile duyguların egemen olduğu, sınırların kolayca ortadan kalktığı, kural ve sistemlerin uygulanmadığı, belirsizliklerin çokça bulunduğu bir ortamdır. Çoğunuzun bu cümle ile mutabık olduğunu Anadolu'da ya da "3 büyük" kentimizdeki aile şirketlerinden katılımcılarla görüş alışverişimizden gördüm.



## *Kuşak geçişleri, “Önce gelen oturur” mu?*

**B**üyükler ve küçükler, kardeşlik dünyasının belirleyici hiyerarşilerinden birisini oluşturur. Bu farklılıkların neredeyse doğanın kuralı gibi görülenlerine örnek pek çok... Araştırmaları incelediğimizde, birincilerle ikinciler arasında, kız ya da erkek olmasına bakılmaksızın çok köklü davranışsal farklılıklar var. ABD ve Avrupa’da yapılmış çalışmaları kaynak olarak kullanıyoruz, ama onlardan birçok açıdan pek de farklı olmadığımızı hatırlatmak gerekir. Birinciler ve ikinciler arasındaki ana fark, birincilerin ağırlıklı olarak muhafazakâr, ikincilerin de ağırlıklı olarak değişimci olması; bu neredeyse iki kere iki dört eder gibi genelleme yapılabilecek kadar güçlü bir gözlem. Bu özelliğin çağlar boyunca devam edişini açıklayan birçok düşünce var. Evrimsel biyoloji gözlüğüyle bakarsanız, dünyaya ilk gelen çocukla ikinci gelen çocuk arasında, kaynakların paylaşımı açısından, daha doğuştan itibaren başlayan bir erişim avantajı farklılığı var. Dünyaya ikinci gelen, diğerinin hazır bulduğu ve fazla mücadele etmeksizin elde ettiğini, neredeyse, daima tırmalayarak almak durumundadır. İlk gelen, tek çocuk olma, rekabetsiz elde etme saadetini yaşamıştır. İkinciye hiç bir zaman tek başına olma ayrıcalığı düşmemiştir. Yanında daima ikinci bir kişi (kardeş) vardır. Hayata geliş sırasında birinci gelenin ağır basan davranışsal profili, yerini, statüsünü korumak, ikincininki ise yerini ve “nüfuz alanını” genişletme biçimindedir.

Hatırlatayım. Genellemeler cazip, ama bir o kadar da yanıltıcı olabilir. İkinciye sempatik ve mağdur gösteren bakış açılarının masalarda kaldığını düşünenler de çok. Konferanslara katılan, ya da düşüncelerimizi paylaştığımız birincilerden önemli bir kısmı, birçok açıdan kendilerini (anne-babalarının) deneme tahtası görüyorlardı. Kendi hayatlarına ilişkin kararlarında daha az özgür olduklarını, mecburiyetler ve zaruretlere göre seyreden bir gençlik yaşadıklarını söylüyorlardı. İçlerinden birisinin aktardığı deyiş durumu birçok açıdan özetliyor:

### **Anamın ilki olacağıma dağlarda tilki olaydım.**

Genellemelere dönmek zorundayım, bilim önce genelleme yapmaya, sonra da onun istisnalarını ortaya çıkarmaya dayalı bir yöntem önerir. İş hayatında oynadıkları rollere baktığınızda, kurum oluşturucu, sistemin temellerini atıcı, orijinal fikirleri geliştiricilerin genelde ikinci ve sonraki çocuklar olduklarını, diğer yandan ikinci ve üçüncü kuşakta işi devralıp, kurumu sarsılmadan sürdürenlerin de birinci çocuklar olduğunu görüyorum, görüyoruz. Okurlar arasında ikinci ya da üçüncü kardeş olup da işi istikrarla sürdürme

aşamasına hayatları denk gelmiş bunu da başarıyla yapan çok kişi olabilir. Birinci çocuk olup, yepyeni fikirlere kardeşlerinden daha açık olanlar olabileceği gibi... Varsa şaşırmasınlar, her kural için olduğu gibi, bu kuralın da istisnası olmak mümkün. Cinsiyet, yaş farklarının ötesinde bir başka güçlü faktör olarak sayılabilir. Orada büyüklük küçüklük denilince, genelde erkeklerin birincisi ve ikincisi şeklinde oluyor. Mesela en büyük olan kız bir sonraki erkek olduğunda oradaki kızın birinciliği, birincilik olarak pek sayılmıyor. Bunun sadece sosyoekonomik statü ve kentlilik-taşralılık farkı ile açıklanabilir olduğunu sanmıyorum. Erkeklerin ve kadınların farklılıklarını yanlış biçimde genelliyoruz. Bu özelliklerin hangi koşullarda güç, hangi koşullarda zayıf sayılacağını iyi bilmiyoruz. Kadın ve erkek olma üzerine derin bir tartışmaya girmek için yer ve zaman elverişli değilse de, bu husustaki bakış açılarımızın çocuklarımız çok küçükken gözden geçirilmiş olmasının faydası büyük. Sözüm özellikle erkeklere; ülkemizde annelerin, kız kardeşlerin, kız çocuklarının ve (kadın) eşlerin gücünü azımsayan yanılır.

Ülkemiz kültürüne özgü farklılıkların başlıcalarından olan, kız ve erkek çocuklara karşı, ayrımcılığa kadar varan, "farklılaştırıcı" tutumlara da başka bir yazıda daha kapsamlı değinmek fikrindeyim. Başka yazılara bu kadar çok başlık ertelememe bakıp da, konuları geçiştirdiğimi düşünmeyin.

**Masalları hatırlayın.** Masallarda genellikle küçük olanlar yüceltilir. Daha sevimli, daha bitirim olarak tanımlanırlar, haklarının peşinde koşar, elde ederler. Birinciler daha durgun, daha sakin, anne babanın vekili, kurulu düzenin temsilcisi gibi görünür, algılanırlar. Bu gelenekler, binlerce yıldır insanların hayatlarında tekrar tekrar yaşanıp duruyor. Masallarda, eskilerin anlattıklarında sadece birinci ikinci kardeş hikayeleri yok... Birçok aile gerçeğini, kız-erkek, büyük-küçük ayrımlarını Kral Lear ve kızlarının trajedisinde, oğul ile babanın yok



edici noktaya ulaşan çatışmasını Oidipus'un öyküsünde, evlat olmak ile eş olmak arasında kalan Deli Dumrul'un çelişkisinde, eşlerin iktidar mücadelesine ve güç sahiplerinin davranışlarına etkisini Macbeth'de görebilirsiniz. Hepsinde ortak olan, aile içi gerilim, rekabet ve dayanışma örneklerinin farklı çağlarda ve kültürlerde, ama inanılmaz benzerlikte, insana özgü evrensel tekrardır.

**Gelenekler binlerce yıldır tekrarlananları temsil eder.** Diğer yandan insanoğlu, türüne özgü bir düşünüşle, bir iş başlatırken, “Biz farklı olacağız, geçmişte olan ya da başkalarının başına gelen olumsuzlukları biz yaşamayacağız” iyimser inancını taşıyarak başlar. Bu iyimserliğin gerçekliği tartışılır, ama bu iyimser inanç olmadığı takdirde toplumda hiç kimse sahiden yeni bir şey yapamaz, yeni buluşlar ortaya çıkamaz, dönüşümler gerçekleşemez. İyimserliğin sonucunda, insanın binlerce yıldır devam eden ve kendini tekrar eden, yerleşik sistemin dışına (en azından kendisinin) çıkılabileceğine inanmak, inanabilmek gibi bir özelliği de var. “Tabiat kanunlarına ters bir takım şeyler yapabilirim, makûs talihi değiştirebilirim”, inancını, “Ben farklı olabilirim” biçimindeki bakış açısını “doğal iyimserlik” olarak adlandırabiliriz. Doğal iyimserlik, bir bakıma, insan beyninin bir çalışma biçimidir. Sonuçları açısından düşününce, rasyonel mantığa aykırı durumlar ortaya çıkarır. Girişimcilik sayılan her durumda, 1000 kişiden belki sadece biri giriştiği, akla mantığa geleneğe aykırı görülen işten başarıyla çıksa da, biz 999 yapamayanı aklımıza bile getirmiyor, o işi başarabilen 1000 de 1 kişinin kendimiz olacağına inanıyoruz. Bazen temelli, bazen temelsiz olarak... Doğal iyimserlik, işte bu hareket ettirici, güçlendirici düşünce tarzının adıdır.

**Öykülerdeki doğal iyimserlik aşısı.** Başarı öyküleri iş dünyasında çok yankı buluyor. Dinlediğimizde, izlediğimizde, “biz de öyle olabiliriz” diye düşünüyor, “You Can Do It” ya da “Just Do It” mesajlarını algılıyor, yerimizde kıpırdanmaya başlıyoruz. Başarı öykülerini dinlemek moralimizi düzeltiyor, “inspiring” öykülerden kendi hayatımıza yönelik çıkarımlarda bulunuyoruz. İş dünyasına yönelik toplantılarda, (çok yakında dinlediğim “homeless to Harvard” adlı sunumda ya da 2007’de sinemalarda oynayan “Pursuit of Happiness” filmindeki gibi) hiç yoktan var olmuş insanların hayat hikayeleri bize cesaret aşılıyor. Doğal iyimserliğimizi çoşturuyor.



Aile şirketlerinin de, sadece aile değil, aynı zamanda kurum olmaları çok büyük efor gerektiren bir iş. Çünkü tabiat kanunlarına rağmen, aile olma özelliğini arka planda bırakma pahasına yapılan bir iş. Ama insanoğlunun uygarlık mücadelesi tabiat kanunlarını yenme, doğada hayatta kalma mücadelesi üzerine kurulu değil midir? Besinlerin doğada bulunduğu şekilden farklılaştırılarak, pişirilerek yenmesinin insanın gelişimi açısından

bir sıçrama olduğunu bugün aklımıza bile getirmiyoruz. Ailelerin kurduğu şirketlerin uygarlığın, uygarlaşma sürecinin bir ürünü olduğunu düşünölmelidir. Doğal olmayanın, iyi de olmayacağı gibi yaygın bir yanılsama var. Doğal ise, iyi olmalıdır, diye düşünöyoruz. Doğalın iyiliğı mutlak olsaydı, her şey, on binlerce yıldır, hiç değışmeden olduğu gibi kalmalıydı. Oysa insanoğlunun tür olarak gelişimi hayatı değıştirme ve tabiatı kontrol edebilme becerisine bağılı olarak gerçekleşti. Şirketler, aile kadar doğal olmasalar da, aynı doğayı kontrol ve uygarlaşma sürecinin ürünüdürler. Doğayı kontrol etmeye kalkışmak, alışılmışın dışına çıkmak, insanlardaki doğal iyimserlik olmaksızın mümkün olabilir miydi ki?

“Birçok gelenek, aileyle birlikte masaya, (akşam sofrasına da, yönetim kurulu masasına da) oturur”



## *Aile eski, alışkanlık daha eski*

**A**ilenin tarihteki en eski birim olduğu düşünülürken geçmişten günümüze birçok alışkanlıkla gelmesi son derece doğaldır. Büyüklerin sözü kesilmez, en sağlam yol bildiğin yoldur, herkes yerini bilmeli gibi birçok gelenek aileyle birlikte masaya, (akşam sofrasına da, YK masasına da) oturur.

Toplum içinde sınırları koyan kurallar, bizleri bir anlamda rahatlatır. Başka bir şekilde söylemek gerekirse, tedirginliği azaltmanın, duyguların tetikleyeceği otomatik alışkanlıklar sistemine teslim olmamanın yolu, belirsizlikleri azaltmaktır. Aslında gündelik yaşamdaki belirsizlikler, bir noktaya kadar, bize heyecan ve keyif verir: hediye paketinin içinde ne olduğunu bilmemek heyecan yaratır. Umut da, bir belirsizlik ürünüdür. "Belki" sözcüğünde olduğu gibi... Ama açtığınız hediye paketi değil de, sözgelimi bir ödeme planı paketi ise, belirsizlikler heyecan ve keyiften ziyade, sıkıntı ve rahatsızlık yaratır.

**Kural ve kuralsızlık.** Belirsizliği gideren kurallar, ters düşme ya da kurala uymama "olanağı"nı da yaratırlar. Çocuklar, belirsizliği gidermek için konmuş olan kurallara uymadıklarında, aileye veya içinde buldukları gruba açıkça ters düşebilirler. Burada ters düşmeyi mutlaka olumsuz bir kavram olarak ele almamak gerekir. Ters düşmek, acıya dayanmayı da gerektirir, bizi içinde bulduğumuz rahat alandan çıkarır.

Gruba, şirkete ya da aileye dâhil olan yeni üyeler yerlerini buluncaya kadar bir takım denemeyeniyenilme aşamalarından geçmek durumundadır. Bu noktada başlayan karşılıklı ilişkiler bireyin o grup içindeki yerini belirleyecektir. Ne dediğini bilerek karşı çıkanın itirazını kendi üstününe almak, bunu bir eksik ya da kusur bulma tavrı olarak görmek, çocukların bir noktaya kadar doğal ve sağlıklı olan karşı olma davranışını, aile ve şirketin lehine çevirme fırsatını kaçırtır. Bu aileden ya da yabancı üyelerin şirket içinde yerleştirildiği konumun önemini de hatırlatıyor. "Yerini bulmak" diye tanımlanabilecek olan bu süreç, kişinin kendini en iyi şekilde ortaya koyacağı ortamın yaratılması gerektiğini gösterir. Kişinin yerini bulmasına yardımcı olmak da, önceden beri orada olanlara, en başta ailenin liderlerine düşen bir görevdir.

Yerini bulmak. Bu noktada iki pavurya üzerinde yapılan bir deneyden bahsetmek isterim. Pavuryaların dünyasında net bir hiyerarşi var; en az iki pavurya yan yana geldiğinde aralarında



bir ast-üst, baskın-boyun eğen (ya da günümüz gençlerinin terminolojisi ile "ezik") ilişkisi ortaya çıkar. Pavuryalardaki kuyruk refleksi, bu baskınlık ölçüsünde farklılaşır. Bu ilişkideki durumu da yansıtır (ezik/baskın). Refleksin işleyişi şöyle:

Bir çatışma anında serotonin salgılanıyor; salgılanan serotonin kuyruk refleksine komuta eden sinir hücresine ulaştığında, eğer o ilişkide ezik konumdaysa, pavuryanın kuyruğunun aşağıya düşmesi şeklinde bir refleks oluşuyor. İlişkide baskın olanda ise, serotoninin etkisi, refleksi kuyruğun yukarıya kalkması yönünde oluşturuyor. İkili ilişkide ezik konumunda olan pavuryalardan iki tanesini yan yana koyduğunuzda, bu ikili arasında da, pavurya hayatının kuralı gereği, bir eziklik/baskınlık hiyerarşisi otomatik olarak ortaya çıkıyor. İlginç olan şu: az önceki ilişkide, serotonin salgısı ile refleks olarak kuyruğu inen ezik pavurya, yeni ilişkide baskın konumu aldıysa, serotonin etkisi bu sefer refleksi kuyruğu dikleştirmek yönünde değiştiriyor. Kimyasal maddenin (Serotonin) etkisi, pavuryanın hayattaki konumuna bağlı olarak birbirine karşı etkiler doğuruyor. Pavuryanın hayattaki duruşu, serotoninin etkisine komuta ediyor. Buradan iş hayatına ya da gündelik hayata yönelik bir çıkarımda bulunursak, durduğumuz yerin beyin kimyamızı bambaşka yönde çalıştırabileceğini düşünebiliriz. Çocuklarımızı ya da çalışanlarımızı, onlara uygun konumlara getirmek, kuyruklarının dik durmasına yardımcı olabilir!



## Aile şirketinin devamlılığını etkileyen faktörler

**D**evamlılık, ayakta kalma ve devretme gibi süreçleri içerir. Bu çerçevede, miras konusunu ele alalım. Ailenizin varlığının bir sonucu ve ailenin devamının bir parçası olarak size bir miras kalıyor. Ancak siz bu mirası arzu etmiyor olabilirsiniz. Ya da, bu mirası paylaşmak istemiyor olabilirsiniz. Çevrenizdeki birçok kişi bu mirası hak etmediğini düşünüyor olabilir. Sizin de inancınız bu yönde olabilir.

Mirasa ilişkin olarak içten gelen düşüncelerden güçlü olanı, kendi gayretiniz sonucunda elde ettiğinizden farklı bir değer vermektir. Elinizdeki hakkınız olduğu duygusuna mantık yoluyla erişebilirsiniz. Gelin görün ki, varlık eğer bir sonuç ise, bu sonuca ulaşan yolda yeterince gitmeksizin yolun sonuna eriştiğinizde, elinizdeki (psikolojik) değeri, gerçek değerinin altında kalabilir. O sebeple, ileride miras sahibi olacak çocukların hak etme sürecini bir şekilde yaşamaları, sistemin içine tepeden inme düşmemeleri ve ileride sistemin içinde yer alsalar da almasalar da, çok daha küçük yaşlarda olayın bir şekilde parçası olmaları, ne olup bittiğini anlamaları gerekir.

Bazen, kimileri mirası bir tutsaklık gibi algılayabilir. Birçok insan, kendilerine miras ya da başka yollarla sunulan kurulu sistemleri ellerinin tersiyle itip nerdeyse sıfırdan (bu tam bir sıfır olmasa da) başlayıp, kendilerinin elleri değerek ismi, cismi, kimliği kendine ait yapılar kurmayı tercih edebiliyor.

Ailelerin, çocukların temel ihtiyaçlarını bilerek, saptayarak ve karşılayarak işe başlamaları çok önemli. Her çocuk için olduğu gibi. Temel ihtiyaçlardan bir tanesi, belki de en önemlisi, güvenlik duygusudur. Güvenlikte olma duygusu verilerek yetişen bir çocuğun, gelecekte riskli kararlar alma durumunda göstereceği davranış ile güvenlik ihtiyacı karşılanmadan, güvenlik duygusu oluşmadan yetişen bir çocuğun riskli kararlar alma anındaki davranışı farklıdır. Riske koşan ya da devamlı riskten kaçan bireylerin çocukluk yaşantılarının, özellikle güvenlikle, güvende hissetme ihtiyacının karşılanması ilgili pürüzler içerdiğini görüyoruz.



## *Kurumsal aile*

**K**urumsal yönetim ilkelerine göre işleyen “kurumsal aile”lerden bahsettiğimde, ailelerin, çocukların temel ihtiyaçlarından birisi olan adaleti, sadece mutlak, matematiksel bir eşitlik olarak algıladıkları ortaya çıkıyor. Bu algı pek doğru uygulamalar yaratamayabilir. Adalet, aile içinde ve ailenin paydaşları açısından düşündüğümüzde, herkesin ihtiyacı kadar aldığı bir düzeni temsil eder. Bunun uygulanmadığı koşullarda, birçok çocuğun ihtiyaçlarının ihmal edilebildiğini, gereken önemin verilmediğini, bu sebepten de (karşılama olanağı olduğu halde) karşılanamadığını görüyorsunuz. İhtiyaçları diğer çocuğa göre daha yoğun olan (ama kendisine herkesle eşit pay verilen ve dolayısıyla ihtiyacı karşılanamamış olan) bir çocuk, ihtiyaçlarının karşılanacağı konusunda ömür boyu devamlı bir endişe içinde olabiliyor. Çocuklarımızın anlaşılması zor “açgözlülüğü” ya da “bana kalmazsa” duygularının temellerini, vaktiyle, yine kendimiz atmış olabiliriz.



## Çocuklar ne ister?

Çocuklar konusunda konuşmalarım ve başka ortamlarda dile gelen her soruyu ve benim bulmaya çalıştığım cevapları buraya aktaramayacağım. Ama, aklımda yer eden sözlerden birisi, “biz fabrikalarımıza, çalışanlarımıza büyük yatırımlar yaptık, ama çocuklarımıza bu yatırımı yapmadık” diyen bir yaşlıca beyefendinin gözleri dolu dolu konuşması. Bir önceki kuşağın mütevazı hayatını varlık gösterileri ile tam tersine döndüren, bunu yaparken de iş hayatında “kartvizit patronluğu” diye tanımlanabilecek tipte bir işadami/işkadını profili çizen “küçük”ler kastediyordu. “Sadece iyi okullarda okutmakla yetinmemeliyiz” diye bir başka kişi ekledi. “Paranın paranın değerini, değer kavramını öğretmeliyiz. Paraya tutsak olmalarındansa, parayı kendilerine tutsak etmelerini sağlamak için...” Ebeveynlerin ve çocukların birbirlerine karşı hissettikleri hayal kırıklıklarını, gerçekleşmeyen isteklerini daha uzun yazabilmek isterdim. Yine de, önemli noktalara değinmek, başka tartışmalarda çıkış noktası olması açısından yararlı olabilir.

**Anne baba ilgisi.** İkinci çocuğun ihtiyaçlarının yeterince karşılanacağına ilişkin endişeleri olabildiğini, devamlı daha fazla tırmalayıcı ve talepkâr davranabildiklerini daha önce belirtmiştim. İlk doğan çocuğun da, kendisindeki bir takım kaynakların değerine aktarılması ihtimali sebebiyle endişesi olduğunu görüyoruz. Buradaki kaynak, para pul değil, çocuğa yönelik ana-baba ilgisi... Ana-baba ilgisinin ölçme birimi ise, hediyeler ya da şekerlemeler değil birlikte geçirilen zamandır. Bazı çocuğun bu zamana daha az ihtiyacı var, bazı çocuğun ise daha çok. İhtiyaçların yeterince karşılanmadığı durumlarda, güvenlikle ilgili hislerin zedelenmesi yetişkinlikteki karar mekanizmalarını etkileyebiliyor. Yukarıdaki paragrafta değindiğim gibi, zor kararlar alırken, riske çok kapalı olmak, yani hiç risk almamak; ya da, riske çok açık olup, her durumda riske doğru koşmak.

Çok küçük yaşlarda vermemiz gereken duygu, güvenlik, tehlikede olmama duygusu ise, daha sonraki yaşların gündemindeki hedef duygu sorumluluk tur. Sorumsuzluk, milli şikayet konularımızdan birisi, belki de birinci sırada olanıdır. Sorumluluk duygusu ise aile içerisinde kazanılır. **Nedir sorumluluk?** Başladığınızı bitirmek, yapmadığınızı görebilmek, sınırlarınızı tanımak, sınırlarınızı genişletirken başkasının sınırlarına saygılı olmak. Tuvaletten çıkarken sifonu çekmeyi öğrenmekle başlar, yazın babanın dükkanında çalışıp oradaki çırak masrafından tasarruf ettirmekle devam eder.

Ailelere düşen görevlerden bir tanesi ise, çocukların yetişmesi sürecinde onları kendi becerileri, yetenekleri doğrultusunda destekliyor olmalarıdır. Ne istiyoruz; kafamızdaki ideal bir modele uydurmaya çalıştığımız çocuklar mı, yoksa onlara uygun modeller tasarlamaya çalıştığımız çocuklar mı? Birçoğumuz oluşturduğumuz kurumun ve başarının büyüü altında kalıp, her şeyi istediğimiz gibi şekillendirebileceğimiz duygusu ile kendi modelimizi, kastımız öyle olmasa da, çocuklarımıza dayatabiliyoruz.

“Zengin doğmak çocuklar için kötü katedir” diyen eski patronuna, o sırada kızan bir işadamı, sonradan kendi yaşadıklarına baktıkça ona hak verdiğini anlatıyordu. Yaşayacağınız yer, yapacağınız iş, kimi yerlerde evleneceğiniz kişi, hele vakitsiz bir ölüm söz konusu ise, gereken hazırlığı bile yapamadan, reddedilmesi zor bir görev olarak önünüzdedir.

Aile kurumlarında çocuklarla ilgili yıllarca önce oluşmuş kanaatler önyargılara dönüşüp kararları etkiler. Örneğin geniş bir ailede, üç-dört kardeş ve bunların çocuklarını ele alalım. Babaları işletmeyi kurmuş, üç dört kardeş ortak olarak sürdürüyor. Üçüncü kuşaktaki kuzenler, yeğenler büyürken, küçük yaştan beri birbirlerini takip ediyorlar, herkesin gözü birbirinin üzerinde. Ahmet tembeldir, Mehmet üşengeçtir, Hüseyin hırslıdır gibi daha 5-6 yaşındayken çocuklar hakkında herkesin kafasında bir fikir oluşur. Aradan yirmi yıl geçer, aile/kurum yönetim kurulları çocukların kurum içindeki yeri hakkında karar verirken, o çocuklar istedikleri kadar London School of Economics ya da University of Northern Pole diplomaları taşınırlar, önceki yıllarda yerleşmiş olan doğal izlenimler, tıpkı birer alışkanlık gibi, kararları etkiler. “Adım çıkmış dokuza, indiremem sekize” ilkesine göre... bu arada, aynı yaştaki çocukların arasındaki çekişmenin güzel ve geliştirici yanları olabildiği gibi, çelişkiler iyi yönetilmediğinde, çalışanlar ile ilişkileri ve işlerin akışını bozucu olabildiği de biliniyor. Okurlarımdan birisinin deyişiyile, “horoz çok olunca, sabah geç oluyor.”

Öte yandan, bazı çocukların aile içinde daha çok itilip kakıldıklarını, haklarını yeterince alamadıklarını ve kendi ailesi içinde yerini bulamayan çocuğun başka bir kuruma yerleştiğinde çok farklı performans gösterebildiği sıkça görülen bir durumdur. Ezik pavuryaları hatırlatan bu çelişki, çocukların yetişme sürecindeki en önemli katkımızın “yollarını açmak”tan ibaret olduğunu düşündürür. Bazen çocuğun (evlat ya da yeğen, kuzen, damat da bu kapsama alınabilir) başka bir kurumda pişmiş olarak aile şirketine “dönmesi”, hatta ihtiyaç duyularak çağırılması bu “çocuk” olma pürüzünü hafifletebilir.

“ Dışarıdan üye olma pozisyonu, ailenin karar mekanizmalarını duyguların yaratabileceği olumsuz etkilerden koruyarak “dışarı”dan bir bakış açısı sağlayabilir ve başlı başına bir avantaj olabilir.”

**Dışarıdan gelen.** Aile, birbirini zor zamanlarda kollayan, bayramlarda birbirini ziyarete giden kişilerden ibaret değildir. Aile, verilen kararlarda duyguların (doğal olarak) egemen olduğu bir sosyal birimdir. İşler kendi haline bırakıldığında, özel bir çaba göstermediğimizde, otomatik davranışları tetikleyen duygularımıza kapılırız. Karmaşık ya da kritik noktalarda karar alırken, işleri kendi haline bırakma durumunu engellemek için, dışarıdan, aileden olmayan birisini, bir “yabancı”yı isteriz; hatta buna ihtiyaç duyarız

Çocuğunuza sizin ders çalıştırmanızla, üniversite ikinci sınıf talebesini tutup onunla çalıştırttığınızda oluşan aradaki farka bakın. O size kök söktüren çocuk, bilgi ve deneyimi sizden çok daha az bir gencin yanında mum gibi oturup, size karşı ayak dirediği işlerini, ödevlerini tıkr tıkr yapar. Ders veren öğrenci eninde sonunda, bir yabancıdır. Nitelikleri sizin onda biriniz kadardır, ama çok daha etkilidir.

Bağımsız yönetim kurulu üyesi, işler, problemler ve kritik kararlar noktasında biraz o çocuğunuza ders vermeye gelen talebe gibi bir etki yaratabilir. Dolayısıyla, bağımsız (“yabancı”) üyenin olağanüstü kariyer sahibi bir insan olması da çok şart olmayabilir. Yalnızca “dışarıdan olma” pozisyonu bile, ailenin karar mekanizmalarını duyguların yaratabileceği olumsuz etkilerden koruyarak ve böylece “dışarı”dan bir bakış açısı sağlayarak başlı başına bir avantaj getirebilir.

“Kendimiz ile ilgili karar verirken başkayız; bir başkası için aynı konuda karar verirken başka. Kendimiz dışındakilere, çok daha makul ve rasyoneliz.”

Duygusal ilişkinin dışına çıkabilmek, ya da hiç girmemiş olmak karar mekanizmasının işlemesi açısından çok önemli. Bu durumun beyin bilimlerinde çok net bir kanıtı var. İnsan beyninde karar mekanizmaları ile doğrudan ilişkilendirilen prefrontal korteksi ventromedial ve dorsolateral alanlar olarak ikiye bölebiliriz. Ventromedial alan içgüdülerin, duygusal alışkanlıkların, “içimizden gelen” diye tanımladığımız ne varsa, onların kaynağı sayılan bir bölge. Dorsolateral bölge ise, daha ziyade mantık ve rasyonellik ile ilişkili, bazı yazılarımda

beyindeki CEO diye isim taktiğim alan. Bir konuda seçim yaparken, karar verirken oluşan beyin aktivitesini fonksiyonel MRI adlı aygıtla ölçerek hangi alanın daha fazla çalıştığını belirleyebiliriz. Deneyde, kişiye kendisi ile ilgili bir konuda (“bir daveti kabul edip etmeme” gibi) karar vermesi için bir soru soruyorsunuz. İkinci aşamada aynı soruyu, başka birisi adına cevaplayarak, o kişi hakkında karar verdirirken soruyorsunuz (“o kişi bu daveti kabul etsin mi?”). Bu kararlar sırasında, beyin kan dolaşımının nerelerde güçlendiğini, nerelerde zayıfladığını izleyerek, hangi beyin sistemleri aktifleşiyor görebiliriz. Bu saptamadan giderek kişinin dürtü/duygu ağırlıklı mı? Mantık ağırlıklı mı karar verdiğini görebiliriz.

**Başkası başka.** Sonuç şöyle; başkası ile ilgili bir karar vermeye çalışırken, beynimizin mantıkla ilgili sistemi mükemmel çalışıyor, diğer bölgede pek bir hareket yok. Ama aynı kararı kendimizle (ya da duygusal olarak yakın olduğumuz kişilerle) ilgili olarak verirken duygusallık ve alışkanlıklarla ilgili sistem o kadar aktif ki, diğer (düşünce/mantık ağırlıklı) bölgenin aktivitesine bir tür parazit yaparak, verimliliğini bozuyor, düzgün iletmesini engelliyor. Kendimizle (ve duygusal bağımız olanlarla) ilgili bir karar verirken başkayız, bir başka kişi için aynı konuda karar verirken ise, çok daha makul ve rasyoneliz. Belki de o yüzden, “bekâra karı boşamak kolay.” Kolay olması, kararın yanlış olduğu anlamına gelmiyor elbette! Bir sonuç çıkartmak gerekirse, kendimizle ve ailemizle, yakın olduklarımızla ilgili rasyonel bir karar vermeye beynimiz de pek elvermez.

Dışarıdan gelen kişinin, kendi işinde belli niteliklere sahip, başarılı olması iyi olur herhalde; ama kendimizinki çapında büyük bir şirket yönetmiş olmasını beklemek zorunda değiliz. Her yönetim kuruluna bir Bill Gates koymanıza gerek yok. Daha çok, makul bir kavrama gücü olan, belki en önemlisi, aileden olma gayreti içinde olmayan, “yabancı” birisinin uygun olduğunu düşünürüm. Aile açısından baktığınızda, o kişinin “geçici olarak” sisteme katılıyor olması, görevinde **bir süre sınırı** olması, hem bağımsız üyenin nötralesini (konuya şöyle geriye çekilip bakabilmek), hem de bağımsız üyeye karşı ailenin nötralesini artıran yararlı bir kural olabilir.

**“Yabancı” Sınır Sağlar.** Bağımsız yönetim kurulu üyesinin işlevini en iyi şekilde yerine getirebilmesi için, tamamen dışarıdan, kimseyle yakınlık bağı olmayan bir kişi olmasının daha yararlı olacağını düşünüyorum. Çocuklarla ilgili kararları düşünelim. Bildik, aileden sayılan, 20 yıldır evinize girip çıkmış, bir “Hüseyin Amca”, yönetim kurulunda size ilişkin bir karar

verilirken babanızdan daha “yabancı” değildir. Yani, “Ahmet”i filanca şirketin finans müdürü mü yapalım; Kazakistan’daki operasyonların başına mı getirelim? “kararı alınırken”, “Bu Ahmet biraz pasiftir, orada pek yapamaz, anaokuluna başlarken bile bir ay annesi kapıda oturmuştu” yargısı bellekten kopup gelip, o andaki kararları etkileyiverir. O kişi ile ilgili bütün geçmiş deneyimimizin, onunla ilgili kararlarımızı etkilememesi mümkün değil. Aile üyelerinden ya da aileden sayılan kişilerden oluşan bir kuruldaki yabancı alışkanlıkların dışında hareket edebilen, bugünkü durumu objektif biçimde değerlendirebilen tek kişi olabilir. Yönetim kurulları (gidişatı belirleme açısından) çok kıymetli birimlerdir. Bu görevlerini yerine getirebilmeleri açısından, aile üyelerinden, gündelik sorumluluklardan kısmen sıyrılabilmiş, geleceğe bakma fırsatı olanlarının varlığı ile zenginleşir. Bağımsız/yabancı üyeyi de bu zenginleştirmenin bir parçası olarak görmeliyiz.

Tek tek üyeler birbirinden çok farklı niteliklerde olabilir. Çok vasat insanlar, çok parlak insanlar, hepsi bir arada bir yönetim kurulunda yer alabilirler. Kurulun ortak kararının niteliği, kurul üyelerinin niteliklerinin ortalamasından (yani hepsinin dediği sırayla yapılacak olsaydı, bunların ortalamasından) hemen her zaman daha yüksektir. Hele bu sistemin içinde duygusal olarak yabancı bir birey olduğunda, kararların objektiflik kazanma ihtimali daha da yükselir. Bağımsız yönetim kurulu üyeliği kavramının aile şirketlerinin kurumsallaşması yolunda doğru ve uygun yöntemle kararlar almak için, psikolojik açıdan bakılınca, iyi bir fırsat olduğu söylenebilir.

**Yerinden etmeden.** Bu fikirleri dile getirdiğim ortamlarda, bağımsız üye fikrinin süre sınırı ile beraber “paketlenmesi” albenisini arttırdığını gördüm. Yabancıнын kalıcılığı, aile şirketinin aile kimliğini korumak için savunduğu son kaleleri elinden alıyor hissi uyandırıyor. “Kendi oğluma bile bir ofisini verirken içim gidiyor, elin adamına yer tahsis etmeyi düşünün” diyen bir kıdemli işadamı, geçici yabancı üyenin gerçekten geçip gideceğini düşününce, onun etkisine daha açık, daha kabul edici hissettiğini belirtti. Bu yer meselesi düşündüğümüzden çok daha önemli, kimseyi yerinden etmemek üzerine kurulu kültüre sahip aile şirketlerinde, bağımsız yabancıların tehdit unsuru olarak algılanmasının önüne geçen her uygulamanın başarı sağlayacağını düşünüyorum.

**Bağımsız üye istemeyenler.** Bağımsız bir üye alma kararını yönetim kurulu verir. Kararı desteklemeyen azınlığın bağımsız üyeyi kabullenmesi için gereken süreyi herkese vermek



düşünülmelidir. “Yabancı” ya da bağımsız üyenin sisteme ısınması için de gereken bir geçiş süresi koymakla başlanabilir. Bu geçiş süresinde bağımsız/yabancıнын oy kullanmaması (kararları doğrudan etkilememesi) gibi adımlar yabancı üye uygulamasına muhalif olmuş olanlara gözleme ve düşünme fırsatı verir. Böylece, konunun gereksiz yere tartışma gündeminde kalmasının önüne geçilip, herkes işine bakabilir.

Bağımsız üye varlığına ilişkin çatışmalar doğmasından kaçınabilmek için belki en kritik adım, yönetim kurulunda, bağımsız üyenin katılması kararının alınması sürecidir. Şartların karşılıklı kabullenilmesi, bağımsız üyeden beklentilerin netleştirilmesi, bağımsız üyelerin kazanımlarının ve haklarının saydamlıkla belirlenmesinin ardından kararın kesinleşmesi, bağımsız üyenin ne işe yarayacağı hakkında bir mutabakat oluşması bu adımın parçaları olarak görülebilir.

**Bağımsız üye bir tür danışmandır.** Bağımsız üyeyi bir tür danışman üye modeli olarak düşünebiliriz. Gündelik hayatta, örneğin bir psikiyatra başvurduğunuzda, doktorun sizin hoşunuza gidecek olanı değil, kendi doğru bildiği şeyleri söylemesi için zaman ve para harcarsınız (ya da, öyle yapıyor olmanız sizin yararınıza; rahatınıza olmasa da). Bağımsız üyenin bir bakıma “Kendi bildiğini, doğru bildiğini söylesin” diye gruba kattığınız bir kişi olduğunu düşünebiliriz. Üyenin belli bir zaman dilimi için, geçici olarak sistemde yer alması, üyenin bu işlevi yerine getirmesini kolaylaştırıcı olacaktır.

**“Yabancı damat” bağımsız olabilir mi?** Evlilik yoluyla aileye katılan yabancıların, zaman içinde, aileden olması amaçlanır. Yine de, özellikle ayrılıkla sonuçlanan evliliklerde, bu “aileden”liğin bir sınırı olduğunu kolayca görebiliriz. Çoğumuz damat ya da gelin olduğumuza göre, dışarıdan gelene ya da yabancıya karşı hassasiyeti, biraz gayretle, kendi deneyimlerimizden hissedebiliriz. Kan bağıyla değil de, evlilik bağıyla aileye katılanlar arasında damatların biraz daha özel bir durumu var. Damatlar zaten kendi bağımsız kimlikleri oluşmuş, kariyerleri ile ilgili aşamaları geçirmiş kişiler olarak damat olduklarında, burada pek mesele çıkmaz; kişi işine gücüne kendi çizgisinde iyi kötü devam eder. Diğer yandan, özellikle küçük yaşlarda evlenerek, kariyer çizgileri henüz oluşmadan, aileye evlat/damat olarak girmiş bazı gençlerde çok zorluklar yaşadığını görüyorum. Hem birçok kişinin imrendiği, bir zahmetsizce statü değiştirmenin çevredkiler açısından cazibesini, diğer tarafta, başkalarındaki hak edilmemişlik çağrışımının gerçek olmadığını kanıtlama gayreti... Gayret olduğunda da, anlamsız bir takım girişkenlikler, maceracılıklar, risk sevmeler, kendi değerini

kanıtlamaya çalışırken, daha zora sokucu davranışlar ortaya çıkabiliyor. Kaynakların tüketimi konusunda, ailenin geri kalanı tarafından kontrole tabi olmayı getiriyor. Yabancı kalmama, aileden olma gayreti, yabancı olduğunu (kişiye) iyice hatırlatan kısıtlamalara yol açtığına, psikolojik etkisi sarsıcı olabiliyor. Üstelik bu etki sadece şirket işlerine sınırlı kalmayıp, aile düzeyindeki ilişkilere de yansarak soğukluklara ve kopuşlara yol açıyor



“Kendimizle ve ailemizle ilgili rasyonel bir karar vermeye beynimiz de, gönlümüz de pek el vermez”

Aile olmak (yani aynı şirketin hissedarları olmakla) önceliği şirkete vermek arasındaki seçim çok zor. Ancak bu iş hayatı içinde ne yapacağımıza, nasıl hayatta kalacağımıza ilişkin temel bir yol ayrımı oluşturmaktadır. Belki de bu yüzden, tereddütler içerir. Bir vazgeçme, emanet etme hissi ister istemez doğurur. Şirketini evladı bilerek bugünlere getiren girişimcilerin, evlatlarının geleceğini başkalarının daha iyi kılacağından kaygı duymalarından daha doğal bir durum düşünemiyorum. Çocuklarımızın eğitimini ya da yetiştirilmesini başkalarına, yabancılara (tanımadığımız bakıcılar, yeterliliklerinden emin olmadığımız öğretmenler vs) bırakırken duyduğumuz tedirginliği, işimizin yönetimini bir profesyonele devrederken, kurumsallaşma adı altında “evladımızın” hayatında söz sahibi olmaktan vazgeçerken hislerimizin “tatlı” olmasını beklemeyiz. Ama tıpkı evladımızı büyütüp, hayata hazır olduğuna

hissettiğimizdeki gibi, iyi gelişip yetişmenin doğal sonucudur bu ayrılık. Daha fazla gelişmeye doğru, ama artık kayıtsız olarak bizim kontrolümüzde olmaksızın, kendi iç dinamikleri ile ilerlemesi bir “kayıp” duygusu oluşturur. Acı verir. Kurumsallaşma yönünde adım atmayı denemek bile “bağırına taş basma”yı gerektirebilir.

Kurumsallaşma ya da yönetimde “aileden olmayan”lara yer verme konusu tartışıldığında dile gelen bu tür duygusal ifadeleri, gerek bireysel temaslarda, gerekse ülkemizin değişik yörelerinde yaptığım seminer ve toplantılarda çokça duydum. İçtenlikle duygularını ve düşüncelerini paylaşan katılımcı iş adamları ve iş kadınlarının yorumlarına değinmek, okurların zihnini açabilir.

**“Bu aileyi ben yönetiyorum; yanlış ya da doğru...”** (*Michael Corleone, Baba 3’te*)

Dinleyicilerden sıkça duyduğum tarzdaki yorumlardan bir tanesini aktarayım. “... ama lidersiz hiçbir şey yürümüyor; hele aile şirketlerinde baba ölünce masaya yumruğu vuracak biri muhakkak lazım... “Sonuçta, belki de, en iyisi aile şirketinde aileden lider çıkartabilmektir, ama o lider özveriye hazır olmalıdır”. Bu tip durumlarda liderin rol karışıklığı bazen ailenin mi, şirketin mi, hangisinin lideri olacağı konusunda çıkabilir. Bu çelişki ne yazık ki, bazen aileyi, bazen de şirketi yıkıcı olabilecek sarsıntılarla karşı karşıya bırakabilir. Liderin tutumu, ailenin ya da şirketin çıkarlarının birbiriyle çeliştiği durumlarda, liderliğini perçinleyebilir, ya da zayıflatabilir.

Aile şirketinin lideri olduğunu göstermekten öte liderliğinin “tarafı”nı vurgulayan net tutumun yakın bulduğum bir örneğini, Güler Sabancı’nın, aile üyelerinden bazılarının ayrılmalarından sonra “holding yönetiminden kopmalar” üzerine görüşü sorulduğunda gazetecilere verdiği cevapta görebilirsiniz: “Ben Sabancı Ailesi’nin değil, Sabancı Holding’in Başkanıyım” (20 Mayıs 2007 tarihli *Hürriyet gazetesinde yayınlanan röportajı*)

**Aile mi dağılır, şirket mi?** Şirketlerden hissedar aile üyelerinin ayrılma isteği çok sık görülen bir durum. Bu durumun nasıl yönetildiği aile ve şirket açısından bir sınav niteliği taşıyabiliyor. Aile ilişkileri devam etse de, iş ilişkilerini sürdürmek istemeyen, kendi istediği yönde işin götürmek isteyen aile bireylerine bu hakkın verilmemesi düşünülemez. “Herkes çekip gitmeye başlarsa kurumun kendisi de dağılır. Ama bunu belli prosedürlere bağlamak asıl aile şirketlerinde üzerinde anlaşılması gereken konu”,

diyen bir dinleyici/okurum, bu duruma temel çözüm olarak "sermaye ve yönetim konusunun birbirinden ayrılması"nı gösterdi. "Babaların kendi çocuklarının ya inanılmaz yetenekli olduğunu düşünüp onları yetkilendirmesi (ve taşıyamayacakları bir iş yükünün altında bırakması) ya da kendilerini çaresiz hissederek, ileri yaşlara kadar işbaşında kalma mecburiyetini hissetmeleri" kurumsallaşmaya psikolojik engel oluşturuyor.

Bir yanda kurumsallaşma ve profesyonellere devirden söz ederken, aile şirketinin tepe yönetimindekilerden beklentiler, bir şirket yöneticisinden ziyade bir babadan beklenecek cinsten. Dile getirilen görüşlerden biri, aynı zamanda belki pek karşılanmayan bir ihtiyacı da yansıtır: "Başarılı aile şirketlerindeki insanlar aileden insanların sorunlarını her ne olursa olsun can kulağı ile dinleyip saat kaçta ve nerede olursa adeta dolmuş bir adamın içini boşaltacak birini araması gibi, dinleyip onu doğru yola çekmeli, yol göstermelidir."

**Bunu bir yabancı yapabilir mi?** Elbette ki, hayır. Ama bazen aileye ilişkin hiç bir dinamiği bilmemek, şirket için daha iyi olanı (aile için daha iyi olmamasına rağmen) kararlaştırabilmeyi sağlar. İçi dolmuş aile üyesinin rahatlatılmasına gelince... Şirket yönetiminde olan aile lideri, dert dinlemek ya da aile üyesinin hayatının kılavuzluğunu yapma görevlerini aynı zamanda şirketin kaderinden sorumluyken, pek hakkıyla yerine getiremeyebilir. Onu bu tip bir tercihle karşı karşıya bıraktığımızda, birçok aile liderinin erken yaşlanma sebebi olan açmazlardan birine itmiş de oluyoruz.

Bağımsız üye "İsmail abi ya da Hüsnü amca olmasın" dediğimde, dinleyicilerimden hep şu soruyu duydum: "Peki, nerede bulacağız öyle kaliteli bir profesyoneli?" Bu sorunun sahibine hak verdim ama bağımsızlığın bazen kaliteli profesyonel olmaktan öte makul düşünebilen ve aileden olmanın getirdiği duygusal yükü taşımayan birisi olmakla sağlanabileceğini hatırlattım. İkna edebildim mi, göreceğiz...



## — Sonuç —

Bir ailenin kurduğu şirketin başarıyı yakalamasının ardından asıl gündem kendini gösterir. şirketin hayatını nasıl sürdüreceği, ayakta kalıp kalmayacağı. Bu büyük ölçüde aile ile şirket arasındaki uyumun sağlanmasına bağlıdır. Aile ile ailenin var ettiği şirket arasındaki çelişkinin kaynağında, her iki kurumun kendine özgü yanları vardır. Aile çok eskidir; hayatımızın içinde başladığı ve yer aldığı ortamdır. En önemlisi, aile, işler kendi haline bırakıldığında, duyguların katıksız etkisine giren bir sosyal birimdir. şirketler ise, tanımları gereği, “akıl ve mantık” esasına göre var olan, kurumlardır. şirket, aile şirketi olduğunda, işlerin yeni kuşaklara devrinden tutun, yönetimin profesyonellere devrine ya da yönetim kuruluna bağımsızların katılımına kadar her değişiklik, ailenin duygu ağırlıklı düşünce sisteminin etkisi altında kalabilir.

Duyguların katıksız etkisini azaltmak, kendimize bir çeki düzen vermek için, “dışarıdan olana”, “bir yabancıya” ihtiyaç duyarız. Bizi gördüğünde (duyguların egemenliğindeki) ventromedial beyin bölgesi aktifleşmeyeceği ve (rasyonel düşünmeden sorumlu) dorsolateral prefrontal alanın çalışması aksamaksızın devam edeceği için, mantık zincirini kaybetmeyecek olan bir yabancı aile şirketinin yönetiminde duygular ile düşünceler arasındaki dengeyi sağlayabilir.

Duygusal ilişkinin dışına çıkabilmek, ya da hiç girmemiş olmak, karar mekanizmasının iyi işlemesi ağıısından önem taşır. Aileden olmayan, ailenin duygusal etkilerinin nispeten dışında olan bağımsız yönetim kurulu üyesi, bu rasyonel karar gereksinimini karşılamaya yönelik, aileden olmayan ve olmayan da niyetli olmayan, kişidir.

Aile olmaktan vazgeçmeksizin şirket olmanın yolları herhalde bununla bitmez, ama iyi bir başlangıç sayılabilir. Gerisini getirmek dileğiyle...



## *Yazar hakkında*

Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde Profesör, Yale Child Study Center'da öğretim görevlisi olarak akademik çalışmalarını sürdürmekte, çocuk/genç ve erişkin psikiyatrisi alanında serbest uzman hekim olarak çalışmaktadır.

İzmir'de büyüyüp, Bornova Maarif Koleji ve Ankara Fen Lisesi'nden (1977) sonra tıp eğitimini Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde tamamladı (1983). Oğuzeli (Gaziantep), Kuzey Kıbrıs ve Biga (Çanakkale) ilçelerinde hükümet tabibi olarak mecburi hizmet ve askerlik yaptı.(1983-6) Genel psikiyatri uzmanlık eğitimini Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde (1986-91) yaptıktan sonra Yale Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde çocuk ve ergen psikiyatrisi uzmanlık eğitimini tamamladı (1992-5). Yale Üniversitesi'ndeki ileri klinik araştırmacılık eğitimini de aynı dönemde tamamlamış olan Yazgan'ın tıp ve psikiyatri alanında çok sayıda uluslararası bilimsel makalesinin yanı sıra ödül ve proje desteği vardır. Ülkemizdeki ve ABD ve Avrupa'daki tıp ve psikiyatri meslek örgütlerinin bilim ve eğitim kurullarında yer almaktadır.

1987'den başlayarak Cumhuriyet Bilim Teknik, Yeni Binyıl ve Akşam'ın aralarında olduğu çok sayıda gazete ve dergide, ekonomik hayata psikoloji ve beyin bilimleri açısından bakış, gündelik ilişkilerdeki davranışlarımızın farketmediğimiz doğal kuralları ve beynimizin işleyişi hakkında yazmış ve çizmiştir. Daha fazla bilgi için: [www.yankiyazgan.com](http://www.yankiyazgan.com)



## PROMAT TABAKA OFSET

Tek renk, 6 renk, 12 renk bas, özel kağıda, kuşe kağıda, 1. hamura bas, vernik bas, lak bas, selofan yap, tel dikiş, iplik dikiş, amerikan cilt yap, gofre yap, ters gofre yap, varak yap, düz kes, eğri kes, bıçaklı kes... ne istersen yap! seni bekliyoruz...

## PROMAT WEB OFSET

Dakikada 750 adet, 32 sayfa, 4 renk basılmış, katlanmış, kesilmiş, ciltlenmiş, paketlenmiş dergi veya insert ister misiniz? veya saatte 45.000 adet? veya yarına 1.080.000 adet?

## PROMAT DİJİTAL

1 adet bas, 5 adet, 50 adet bas, 5000 adet bas, ara ver gerisini sonra bas, arada bazı sayfaları değiştir öyle bas, acele bas, hızlı teslim et, üstüne sırayla herkesin adını bastır, değişken veriyle kişiselleştir, herkese ayrı bir şey bas, flyer bas, örnek bas, prova bas, tasarruf et...

Promat...

Tabaka ofset ve web ofset'ten, yüksek kapasiteli renkli dijital baskıya en güncel baskı sistemlerinin tümünü bünyesinde birleştiren, ihtiyacınız olan baskılı malzemeyi en hızlı, en kaliteli ve en hesaplı üretmeye programlanmış entegre bir matbaa...

Namik Kemal Mah. Adile Naşit Bulvarı  
122. Sok No: 8 Esenyurt İstanbul  
Tel: +90 212 456 63 63  
Fax: +90 212 456 63 73  
www.promat.com.tr  
info@promat.com.tr  
pazarlama@promat.com.tr

KOMORI SISTEM 38D



- Türkiye'de bir ilk
- Son teknoloji, sıfır makina
- Minimum fire/hesaplı baskı
- Yüksek baskı kalitesi
- 1250 mm Kesim
- 4 Renk (8 Ünite)+kesim ve paketlenme hattı
- 130 gr/m2 kağıt işler
- 45.000 forma/saat (4+4 katlanmış 32 sayfa A4)

**PRO**  **MAT**



## Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Dedeman İşhanı Yıldızposta Cad.

No: 48 Kat: 7 34349

Esentepe / İstanbul - Türkiye

Tel : +90 212 347 62 73

Faks : +90 212 347 62 76

info@tkyd.org www.tkyd.org

### TKYD Hakkında

*Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınmasına ve gelişmesine katkıda bulunmak, en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesini sağlamak amacıyla 2003 yılından bu yana faaliyetlerini sürdürmektedir.*

*Kurumsal üyeler ve sayısı 420'yi aşan yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yönetici, Türkiye'de kurumsal yönetimin geleceğini tartışmak ve buna ilişkin uygulamalara yön vermek amacıyla Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde bir araya gelmektedir.*

Kurumsal Üyeler

