

# Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler

A.Turan Öztürk\*

## ÖZET

Yakın geçmişin yönetim paradigması, "duran geriler" iken; bugün, "ilerlemeyen, yok olur" şeklinde ifade edilmektedir. Artan rekabet ortamı ve yönetim becerileri örgütlerin yaşam döngülerini yakından ilgilendirmektedir. İşletmeleri dirençli kılan faktörler arasında işletmeye özgü kimliğin, iş yapış biçiminin ve paylaşılan değerlerin, kısaca kültürün önemli bir yeri vardır. Matematiksel ifade ile; "firma kültürü, çevresinden yalıtılmayan toplum kültürünün birinci dereceden, işletme sahip ve/veya yöneticilerinin edindikleri bilgi ve becerilerinin, ikinci dereceden türevidir". Örgütlerin içinde hayat bulduğu iç ve dış çevre koşulları, yöneticileri çok dikkatli davranmaya zorlamaktadır. Birer işbirliği ortamı olan işletmeler, olası tehditlere karşı kendilerini korumak için sürekli arayış içerisinde olmuşlardır. Sorunlarını rakiplerine karşı kısa sürede çözerek, fırsat ve üstünlüğe dönüştürmenin en kısa yolu, bilgiyi en önemli faktör girdisi olarak kullanmakla mümkündür. İşletme sahip ve/veya yöneticilerinin; işletmelerini ikinci ve üçüncü nesile taşımalarının en kestirme yolu ;kurumsallaşmaya önem vermek ve kâra dönüştürülebilir bilgiyi özümsemektir. Çalışmada, önüne geçilemez bir olgu olan değişimde, firma yaşam süreçlerini iyileştirmek ve değişimi iyi analiz edebilmek için yönetici rolü ve kazandırılması gereken beceriler, örnekler verilerek incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler :** Aile İşletmeleri, Organizasyonel Kültür, Yönetim, Paradigma Değişimi

---

\* Staff Manager, Human Resources, Çankaya University

## **ABSTRACT**

### **Expectations from Professional Managers in the Establishment of Organizational Culture in Family Businesses of the Changing Age**

The management paradigm of the recent past, “whoever stops goes back, ” has presently turned into “whoever doesn’t go forward disappears.” Management skills and increased competition in business environment are closely associated with life cycles of organizations. Business identity, the way work is done and values shared within the organization; namely, culture of the organization, hold an important place among the factors that increase the resistance of business organizations. To speak in mathematical terms, “company culture is a first-degree derivative of the social culture from which it cannot be dissociated, and a second-degree derivative of the knowledge and experience that its owners and/or managers possess.” Peculiar conditions of internal and external environment in which business organizations operate require managers to behave very carefully. Characterized by close cooperation, businesses have always searched for ways to protect themselves against possible threats. The shortest way of solving their problems and transforming their effort into a favorable opportunity for achieving superiority over their competitors is to use information as the most important input. The most practical way for business owners and/or managers to carry their businesses over into second and third generations is to attach importance to becoming institutionalized as well as to assimilating the kind of information that can be transformed into profit. In this research, the inevitable process of change, the manager’s role in a business organization and skills that a manager must acquire have been studied with examples, with a view to improving company’s life processes and analyzing the reality of change well.

**Key words:** Family Businesses, Organizational Culture, Management, Paradigm Shift

## **1.GİRİŞ**

Giderek hızını artıran rekabet ortamına uyum sağlamak ve yönetim becerileri kazanmak, örgütlerin yaşam süreleri ile doğrudan ilgilidir.Rekabet ortamında örgütün bir bütün olarak değişime ayak uydurması, örgütün geliştirilmesi ile ilgili olduğu kadar, örgüt ile birlikte soluk alan yöneticilerin geliştirilmesi ile de yakından ilgilidir.

İşletmeleri dirençli kılan faktörler arasında işletmeye özgü kimliğin, iş yapış biçiminin ve paylaşılan değerlerin, kısaca **kültürün** özel bir yeri vardır.Matematiksel ifade ile;firma kültürü, çevresinden yalıtılmayan toplum kültürünün birinci dereceden, işletme sahip ve/veya yöneticilerinin edindikleri bilgi ve becerilerin ikinci dereceden türevidir.

Örgütlerin içinde hayat buldukları iç ve dış çevre koşulları, yöneticileri çok dikkatli davranmaya zorlamaktadır.Birer işbirliği ortamı olan işletmeler, olası tehditlere karşı korunmak için sürekli arayış içinde olmalıdırlar.Yakın geçmişin yönetim paradigması; duran geriler iken, bugün ilerlemeyen yok oluyor.Sorunlarını rakiplerine karşı kısa sürede çözümlenerek fırsat ve üstünlüğe dönüştürmenin en kısa yolu, bilgiyi en önemli üretim faktörü olarak kullanmakla mümkün olur.

Çalışmada önüne geçilemez bir olgu olan değişimi, iyi yönetebilmek için aile İşletmelerinde profesyonelleşme ve yöneticilerin rol ve önemine değinilmiştir.

## 2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yönetici, değişen çağın yönetici özellikleri, kazandırılması gereken beceriler (yönetici geliştirme), yönetici eğitimi ve kurum kültürünün önemi ortaya konularak çalışmaya kavramsal bütünlük kazandırılacaktır.

### 2.1. Yönetici Kavramı ve Özellikleri

Yönetici, bir zaman dilimi içerisinde amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş v.b. üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleştirmeyi sağlayan kimsedir. Profesyonel yönetici ise, bu işi bir meslek olarak yapan kişidir (Eren, 2001).

Yönetici, örgütlerde tek veya daha fazla kişinin iş performansından sorumlu olan bireydir (Akdemir, 1998).

Bilgiler öğretilbilir hale geldikçe, yöneticiliğin paradigmaları başlamıştır. Paradigma, insanların çevrelerine bakmak ve algılamakta kullandıkları gözlük, zihinsel bir haritadır. İnsanlar içinde yaşadıkları çevreye uyum gösterecek biçimde, kültürel çevre tarafından yönlendirilirler. Dolayısıyla yöneticiler de, içinde yaşadıkları dönemde işletme ve yönetim kültürüne egemen olan paradigmalardan etkilenecektir (Koçel, 2003).

Yönetici, başkaları vasıtasıyla işgören kişidir. Profesyonel yönetici ise, bu işi meslek olarak yapan kişidir. Profesyonel yöneticiler, yönetim işlerini kendilerine meslek edinecek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimselerdir (Oluç, 1963).

Değişen çağın yöneticisinin sahip olması gereken özellikler ise şunlardır:

- Entellektüel özellikler,
- Karaktere ilişkin özellikler,
- Sosyal özellikler.

### 2, 2. Yöneticide Bulunması Gereken Beceriler:

- Teknik Beceriler (Fonksiyonel Uzmanlık Alanı),
- Beşeri Beceriler (İnsan İlişkilerinin Ön Plana Çıkması),
- Kavramsal Beceri (Algılama Becerisi).

### 2.3. Günümüz Yöneticilerinde Bulunması Gereken Asgari Özellikler ise;

- Objektiflik,
- Global Ölçekte Düşünmek,
- Teknik bilgi ve beceri,

- Global Stratejist olma,
- Vizyon Kazandırma,
- Global Ölçekte Yaratıcı Olma,
- Global Çevrede Değişimi Belirleme ve Gerçekleştirme,
- Problem Çözme ve Hızlı Karar Verme,
- Self ve Örgütsel Motivasyon,
- Zamanı Etkin Kullanma ve Yönetme
- Rekabete Açık Olma ve Engelleyici Olmama.

#### **2.4. Yönetici Geliştirme ve Eğitimi**

Örgütlerin içinde buldukları dinamik çevre, değişimi zorunlu kılmaktadır. Robbins'ın "değiş, ya da öl" sloganı seçeneği ortaya koymaktadır (Robbins, 1999).

**Geliştirme kavramı ise**, belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi organizasyonda değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak, onun organizasyonun iç yapısı ve işleyişini, toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini ifade eder.

**Yönetici Geliştirme**, işletmelerde orta ve üst kademe yöneticilerinin görevlerini etkili bir biçimde yerine getirmelerini amaçlayan, iş başında, iş haricinde öğrenme ve gelişmelerini sağlamaya yönelik uzun vadeli bir süreçtir.

Kısaca yönetici geliştirme; yöneticilerin organizasyonların yapısı ve işleyişleri ile toplumda oynadıkları role karşı duyarlı hale getirilmesidir (Petit, 1975).

**Yönetici Eğitimi**; işletme içinde veya dışında formal programlar yolu ile veya kendi kendine ya da tecrübe kazanma yolu ile bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetidir.

#### **2.5. Kültür ve Yönetim İlişkileri, Örgüt Kültürü**

**Kültür**; öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır. Bu paylaşım ne kadar genişse, kültür o derece genel veya üst kültür olma özelliğine kavuşmaktadır.

**İşletme kültürü**, bir topluluğu bir arada tutan, paylaşılmış değer ve davranışlardır. Peters ve Waferman'a göre işletme kültürü, "örgütün paylaşılmış değerlerini ve kültürünü taşıyan ve yansıtan hikayeler, mitler, efsaneler ve sloganlardan oluşur" (Peters, 1982). İşletme kurucuları ve ilk yöneticileri, örgüte bir takım görüşler, inançlar ve değerler getirirler, çalışanlarına empoze ederler. Bu değerlerle birlikte örgütte kültürün oluşumu başlamıştır (Dyer, 1986).

### 3. ARAŞTIRMANIN AMAÇ, KAPSAM VE KISITLARI

**Çalışmanın sorunsalı;** açık çevrede yaşamını nesiller boyu sürdürme ümidinde olan Aile İşletmelerinin, değişen çağın yapısına uyum sağlayabilmeleri için, kurum kültürlerinin yerleştirilmesi ile profesyonel yöneticilerin rollerine değinilerek alınması gereken önlemlere dikkat çekmektir.

**Yöntem olarak;** 21. yüzyılın hızlı ve çok yönlü değişimin oluşturacağı kaotik ortama uygun paradokslar ortaya konularak çözüm arayışına gidilmiştir.

**Çalışmanın işletme yazımına sağlayabileceği katkı** ise; Aile İşletmelerinin zaman geçirmeden kurumsallaşma ve bunun doğal sonucu olarak profesyonelleşmeye vermesi gereken önem ile, giderek kaotikleşen bir ortamda, profesyonel yöneticilerin de paradigmalarını değiştirmeleri gerektiğine dikkat çekilmek istenmiştir.

### 4. İNCELEME

Karmaşık ilişkiler bütünü olan işletmeler ve onları oluşturan alt sistemler ve bileşenleri arasında ilişkiler kurgulanmadığında, gelişmek ve değişimin önünde olmak mümkün olmamaktadır. Birinci neslin emeğinin ürünü olan Aile İşletmeleri, kurumsallaşmaya ve profesyonelleşmeye önem verdikleri ölçüde varlıklarını sürdürebileceklerdir. Aksi durumda zamansız şirket ölümleri de, tıpkı donanımlı bir insanın ölümü gibi toplumu ve bireyleri sarsmaktadır. Amerikan aile şirketlerinin sürekliliklerini tespite yönelik yapılan araştırmaların sonuçları, bu şirketlerin % 40'ının ilk beş yıl içerisinde iflas ettiğini, geri kalanların % 66'sının birinci nesilde ya kapandığını ya da el değiştirdiğini, ancak % 20'sinin ikinci kuşağa kadar yaşayabildiğini göstermektedir. Kısaca 100 Amerikan şirkettinden ancak 3.4 'ünün üçüncü kuşağa kadar ayakta kalabildiği söylenebilir (Alaybeyoğlu, 2003). İngiltere'de faaliyet gösteren aile şirketlerinin varlıklarını devam ettirme sürelerinin de Amerikan aile şirketleriyle benzer özellik gösterdiği, sadece %3, 3'ünün üçüncü kuşağa kadar ulaşabildiği görülmektedir. Türkiye'de ise mevcut aile şirketlerinin var olma süreçlerine bakıldığında, varlıklarını sürdüren aile şirketi sayısının, Amerikan ve İngiliz aile şirketlerinden daha az olduğu söylenebilir (Bozkurt, 2003). Büyük bir özveriyle kurdukları ve belirli büyüklüğe kavuşturdıkları şirketlerini "**kurumsal birer yapı**" olarak değil, "**aile içi ticareti**" olarak düşünen Türk girişimcilerinin bir çoğu, şirketlerini kurumsallaştıramadıkları gibi, aile içi mücadeleleri işe yansıtıkları görülmekte; sonuç olarak da şirket kurucusunun ölmesi veya bir şekilde işten ayrılması sonucunda aile şirketleri dağılmakta veya yok olmaktadır. Varlıklarını nesiller boyu sürdürebilen firmaların temel özelliklerine bakıldığında, aile değerlerini göz ardı etmeden, şirket odaklı bir stratejik yönetim tarzını benimsedikleri ve nesiller arası geçiş planlamasına büyük önem verdikleri görülmektedir (Buğdaycı, 1997). Değişen çağ, yaratıcı liderlerin çağıdır. Örgütün ayrı bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal sonucu olarak, duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi için yaratıcı liderliğe ihtiyaç vardır. Yaratıcı liderlik; insanı, teknolojik materyali, yeni ve kalıcı değerler içeren bir organizma biçiminde yoğurarak

kurum oluşturma sanatıdır (Öztürk, 2006). Yönetici, sistemi değerlerle bütünleştirdiğinde, kurumsallaşmayı gerçekleştirebilecektir.

İnsanlar içinde yaşadıkları çevreye uyum gösterecek biçimde, kültürel çevre tarafından yönlendirilir. *Yöneticiler de, işletme ve yönetim kültürüne egemen olan paradigmalardan etkilenecektir.* Paradigma değişimleri, organizasyonel değişimlerin daha radikal bir şeklidir. Paradigma değişimi, profesyonel yöneticileri, birlikte nefes aldıkları işletmenin faaliyet gösterdiği işin doğası üzerinde tekrar düşünülmesini gerektirmektedir. Şirketlerin %98'inin aile şirketi olduğu Türkiye'de, üretim ve ihracatta istenen seviyeye ulaşılması, profesyonelleşme konusunda atılacak adımlara bağlıdır. Bu zorunluluk, *profesyonel yöneticileri kavramsal düşünür olmanın yanı sıra, teknik becerileri de gerekli kılmaktadır. Bu günün yönetim paradigması, yöneticilerden yüksek bir zihinsel kapasite istemektedir.* Birer sosyo-teknik sistem olan işletmeler, tehditlere karşı, direnç kazanmadığı takdirde bütünlükleri tehlikeye girer.

Ünlü Çin Generali ve Askeri Teorisyanı Sun Tzu'nun aşağıdaki sözleri, profesyonel yöneticilere de örnek olabilecek bir "ihtimaller" hesabıdır:

"Çarpışmadan önce birçok hesaplama yapan general muharebeyi kazanır.

Önceden sadece birkaç hesaplama yapan general ise, çarpışmayı kaybeder.

Nitekim; çok hesaplama zafere, az hesaplama yenilgiye götürür. Bu noktaya önem vererek, kimin kazanmaya daha yakın olduğunu görebilirsiniz."

**Say Yasasının** özünü oluşturan "her arz kendi talebini yaratır" kuralı, yönetim bilimi için de geçerlidir. Gelişmiş toplumlar ve onların yarattıkları organizasyonlar yönetimi geliştirmeye ve yönetici eğitimine giderek daha fazla önem vermektedirler. Sahip oldukları ise, şüphesiz arz ettikleri ile orantılıdır. Konunun önemini anlayan birçok Aile Şirketi de, yönetimi profesyonellere bırakmaktadırlar. Ancak, çabalar yetersizdir. Gelinek noktada, **toplumun yetenezsiz kişilere tahammülü yoktur.** Çağdaş toplumun üyeleri, iş hayatlarını bir geçinme aracı olarak görmekten artık vazgeçmişlerdir. Konu, ekonomik gereksinimlerin de ötesinde ele alınmalıdır. Artık yöneticiliğin geliştirilmesi; hayatı kazanma yönteminden çok, çalışmanın ve kalkınmanın bir başka yolu olarak görülmelidir.

## 5. SONUÇ

Yirmi birinci yüzyılın karakteristik özelliği, organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri için dinamik ve hızla değişen ortamlarda yaşam mücadelesine hazır olmayı gerektirmesidir. Böyle bir ortamda, aile tutum ve değerlerinin ön plana çıktığı Aile Şirketlerinde kurumsallaşma sağlanamadığı, iç ve dış değişimlere duyarsız kalındığı takdirde ciddi maliyetlere katlanmak kaçınılmaz olacaktır. Konuya ilişkin olarak P. Drucker'in aşağıdaki tespitine katılmamak mümkün değildir (Alayoğlu, 2003):

**"Aile, şirkete hizmet ettiği sürece, her ikisinin de sağlıklı bir şekilde devamlılığı sağlanır. Fakat şirket aileye hizmet etmeye başlarsa, ikisinin de sonu iyi olmaz".**

Aile şirketlerinde ana gaye, işletmeyi sonraki kuşaklara aktarmaktır. Ancak ; gerek dünya genelinde, gerekse ülkemizde Aile Şirketlerinin ömrünün uzun olduğu söylene-  
mez. TOBB Ticaret Sicili verilerine göre 2007 yılının ilk dört ayında 38449 şirket açılıp,  
12929 şirket kapanmıştır (Milliyet, 2008). Kapanma oranının yüksekliği dikkat çekici-  
dir. Kurumsallaşma, işletmenin sistem haline dönüştürülmesidir. Kurumsallaşma sağla-  
namadığında, şirketin ömrü kişi ömrü ile sınırlı kalmaktadır. Sorunsalın özü de bu tes-  
pitte toplanmaktadır. Uluslararası denetim vergi ve danışmanlık şirketi Pricewaterhouse  
coopers (PwC) tarafından dünya çapında yapılan **Küresel Aile Şirketleri Araştırması,**  
**Türk aile şirketlerinin üçtebirinin önümüzdeki 5 yıl içerisinde el değiştirmeyi bek-**  
**lediğini** ortaya koymuştur. PwC Türkiye Kıdemli Ortağı Adnan Nas ve Denetim Hiz-  
metleri Direktörü Mehmet Karakurt tarafından yapılan basın bildirisinde; Türkiye’den  
50 şirketin katıldığı araştırmaya göre şirketlerin el değiştireceğini öngören Türk katılım-  
cılarının % 35’i şirketin bir sonraki kuşağa geçmesini, %29 ‘u ise halka arz edilmesini  
öngörüyor. 28 ülkeden yaklaşık 1500 aile şirketi üzerinde yapılan araştırmanın bazı so-  
nuçları şöyledir:

- Türk aile şirketleri, önümüzdeki 12 ay içinde kendilerini en fazla zorlayacak risk-  
lerin başında %68 ile hükümet programlarını, %46 ile döviz kurlarını görmekte,
- Aile şirketlerini n %76’sı geçtiğimiz bir yılda büyüdüklerini söylerken, %68’i  
önümüzdeki 12 aylık süreçte büyümenin süreceğini belirtmekte,
- Türk aile şirketleri en güçlü yanlarını güçlü marka, ürün tasarımı, teknik kapasite  
ve müşteri sadakati olarak sıralamaktadır.
- Türk şirketlerinde özellikle haleflik ve strateji konusunda dünya ortalamasına  
göre, daha fazla gerginlik yaşanmaktadır.
- Türk şirketleri, devletin desteğini dünya ortalamasından daha yüksek oranda bek-  
lemektedir.
- Türk şirketleri, diğer ülkelere oranla büyüme ve karlılığına daha az, saygın bir  
isim olmaya daha fazla öncelik vermektedir.

Aile şirketlerinin sorunsuz olarak varlıklarını sürdürebilmeleri; kurumsallaşmasını  
tamamlamaları ve kurum kültürünü oluşturarak, profesyonelleşmeye önem vermeleriyle  
doğrudan ilişkilidir. Öte yandan aile şirketlerinde kurumsallaşmanın önündeki en bü-  
yük engel “**Nepotizmdir.**” (Nepotizm; bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim  
düzeyi v.b. faktörler dikkate alınmadan, sadece akrabalık ilişkilerinin esas alınmasıdır).  
Nepotizm, paydaşlar arasında da güvensizliğin oluşmasına sebep olduğu gibi, yetenek-  
li yöneticilerin istihdamını önleyeceğinden, şirket entelektüel sermayeden yoksun ka-  
lacaktır. Bilindiği üzere bir örgüte rekabet avantajı sağlayan en önemli girdilerden biri  
de, “örgütün ne bildiğidir”. P.F.DRUCER’a göre entelektüel sermaye; “Pazar içerisinde  
şirkete rekabet avantajı sağlayan, şirkete değer katan kaynaklar” olarak tanımlanmıştır  
(Drucer, 1995). Şüphesiz, aile şirketlerini başarıya ulaştıran, rekabet avantajı sağlayan

salt maddi varlıklar değildir. Aynı zamanda maddi olmayan varlıklardan olan entelektüel sermaye birikimi, örgüt performansında çoğaltan etkisi yaratacaktır. Bugün başarılı olan işletmelere bakıldığında şu ortak sonuca ulaşılır: **Onların kendilerine özgü paylaşılan bir kültürü vardır, bilgi sürekliliği ise işletme sürekliliğinin ön koşulu olmuştur.**

#### **Kaynakça:**

1. Alayoğlu, N., Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları, İstanbul, 2003, s.11, 13
2. Akdemir, A., İşletme Bilimine Giriş, 1998, s.1612
3. Buğdaycı, A., “Bir Aile İşletmesi Nasıl Değişti?”, CAPITAL, Aylık Ekonomi Dergisi, Yıl:15, Sayı10, Ekim 1997, ss. 192-1942.
4. Dyer, Gibb. W. Jr. “The Cycle of Cultural Evolution in Organizations” Der. Ralph H. Killman, Marry, 1986, s. 210
5. Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, 3. Basım, Beta Yayınevi, İstanbul, 2001 s.7
6. Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003, s.7
7. Andrews, K., “Toward Professionalism in Business Management”, Harvard Business Review, March-April 1969, s50-51
8. Oluç, M., İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, 1963, s.37
9. Önal, G., İşletme Yönetimi ve organizasyonu, M. Ü. Sos Bil. Ens. Yayını, İstanbul, 1995 s.147. Robbins, P. Stephen, “Organizational Behaviour”, 9 th. edition, 1999
10. Petit, T., Fundamentals of Management Coordination, Supervisors, Middle Managers and Executives, 1975, s.455
11. Bozkurt, R., “Aile Şirketleri ve Anayasaları”, 2003
12. Öztürk, A.Turan, “Management Paradigms and System Management at Changing”, Int. Strategic Management Conference, 8-10 Jun 2006, İstanbul
13. Peters, T., ve Robert, Hh.Watennen, In Search of Excellence, New York, 1982, s.75
14. Peter, F. Drucer, “The Information Executives Truly Need”, Harvard Business, Feb. 1995, s 59-60
15. “Aile Şirketlerinin üçte biri El Değiştirebilir”, Milliyet Ekonomi Servisi, 10. 01 2008