



**MEDİPOL**  
**UNV-İSTANBUL**  
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ

T.C.

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ

**AİLE ŞİRKETLERİNDE NESİLLER ARASI YÖNETİM DEVRİ**

HAYRİ GÖKHAN ALPMAN

YÖNETİM VE STRATEJİ DOKTORA PROGRAMI

DANIŞMAN

PROF. DR. NİHAT ALAYOĞLU

İSTANBUL-2022

## BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içerisinde elde ettiğimi, bu tez çalışması ile elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Hayri Gökhan ALPMAN

## TEŞEKKÜR

Sadece tez yazım sürecinde değil tüm doktora eğitimim boyunca desteklerini her zaman yanımda hissettiğim çok değerli hocalarım Sn. Prof. Dr. Nihat ALAYOğLU'na, Sn. Dr. Öğretim Görevlisi Hüseyin ÇIRPAN'a ve Sn. Doç. Dr. Serhat YÜKSEL'e; hayatımın her alanında bana koşulsuz destek olan sevgili eşim, çocuklarım, annem, babam ve kardeşlerime teşekkürü bir borç bilirim. Bu tez onların desteği olmadan gerçekleşemezdi. Çalışmamın Türk aile şirketlerinin nesiller arası yönetim devri ile ilgili sorunlarının çözümüne katkıda bulunması ümidiyle.

# İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR.....	VII
ÖZET.....	X
ABSTRACT.....	XI
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### AİLE ŞİRKETLERİNDE NESİLLER ARASI YÖNETİM DEVRİ İLE İLGİLİ LİTERATÜR İNCELEMESİ

1.1. Aile Şirketlerinin Tanımı .....	6
1.2. Aile Şirketleri Sistemi .....	7
1.3. Aile Şirketlerinin İkili Nitelikleri .....	9
1.4. Aile Şirketleri ile İlgili Araştırmalarda Kullanılan Teoriler.....	11
1.5. Aile Şirketlerinde Nesiller Arası Yönetim Devri .....	13
1.5.1. Nesiller Arası Yönetim Devir Süreci .....	14
1.5.2. Kurucunun Rolü .....	17
1.5.3. Sonraki Neslin Katılımı.....	21
1.5.4. İlişkisel Faktörler.....	26
1.5.5. Çok Boyutlu Analizler .....	28
1.5.6. Yönetim Devir Planlaması .....	37
1.5.7. Etkin Yönetim Devrinin Özellikleri .....	41
1.5.8. Yönetim Devir Sonrası Firma Performansı.....	44

## İKİNCİ BÖLÜM

GÖMÜLÜ TEORİ METODOLOJİSİ .....	45
2.1. Nitel Bir Araştırma Yöntemi Olarak Gömülü Teori .....	45
2.2. Gömülü Teorinin Tarihsel Gelişimi .....	47
2.3. Klasik Gömülü Teori (Glaser) Metodolojisi .....	50
2.3.1. Teorinin Verilerin İçinden Oluşması.....	50
2.3.2. Önyargıdan Uzak Olunması .....	51
2.3.3. Teorik duyarlılık.....	52

2.3.4.	Sürekli Karşılaştırmalı Veri Analizi.....	52
2.3.5.	Teorik Örneklemeye .....	53
2.3.6.	Teorik Doğunluk .....	54
2.3.7.	Memo Yazımı .....	55
2.3.8.	Literatür İncelemesinin Zamanlaması .....	55
2.4.	Gömülü Teori Araştırma Süreci.....	56
2.4.1.	Araştırma Sorusunun Belirlenmesi .....	56
2.4.2.	Amaçsal Örneklemeye .....	56
2.4.3.	Veri Toplama ve Analizi.....	57
2.4.4.	Kodlama Süreçleri .....	58
2.4.4.1.	Açık Kodlama .....	58
2.4.4.2.	Seçici Kodlama .....	59
2.4.4.3.	Teorik Kodlama .....	60
2.4.5.	Klasik Gömülü Teori için Güvenilirlik Ölçütleri.....	60

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE KAVRAMSAL GELİŞTİRME SÜRECİ.....	62	
3.1.	Araştırma Soruları .....	62
3.2.	Araştırmacının Konumu .....	62
3.3.	Etik Hususlar .....	64
3.4.	Araştırma Yöntemi .....	64
3.5.	Veri Toplama.....	67
3.6.	Karşılaştırma, Memo, Ortaya Çıkış ve İlişkilendirme .....	71
3.7.	Kavramsal Geliştirme Süreci .....	72
3.7.1.	İlk Adımlar .....	72
3.7.2.	Bana Ne Olacak Endişesi .....	75
3.7.3.	Katılımcı Kapsamının Genişletilmesi .....	76
3.7.4.	Mezarda Emeklilik Modelinin Şekillenmesi.....	77
3.7.5.	Kurucuların Yaşlanmasıyla Artan Sorunlar .....	79
3.7.6.	Kurucular Ölümsüz mü? .....	80
3.7.7.	Kurucu Kendi Çıkarlarını Önceliklendiriyor .....	80
3.7.8.	İkinci Neslin Kayboluşu.....	81
3.7.9.	Profesyonel Yöneticilerin Durumu .....	84
3.7.10.	Gelinler ve Damatların Durumu.....	85
3.7.11.	Kurucunun Emeklisi Olmaz Rahmetlisi Olur .....	86
3.7.12.	Modelin Yazılmasına Karar Verilmesi .....	88
3.8.	Modelin Güvenilirliği.....	89
3.9.	Varsayımlar ve Sınırlamalar.....	90

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MEZARDA EMEKLİLİK DAVRANIŞ MODELİ.....	92	
4.1.	Gelecek Nesillere Yönetim Devri ile İlgili Kurucu Çelişkisi.....	92
4.2.	Temel Endişe: Bana Ne Olacak? .....	93
4.3.	Kurucunun Davranış Modeli: Mezarda Emeklilik .....	96

4.4. Kurucu Kendi Çıkarlarını Düşünüyor: Önce Ben .....	98
4.5. İkinci Nesilin Duruma Tepkisi: Öğrenilmiş Çaresizlik ya da Kaç Git....	100
4.6. Profesyonel Yöneticilerin Durumu: Biat Et ya da Terk Et.....	102
4.7. Gelinler ve Damatlar: Sabret .....	103
4.8. Kurucunun Ölümü ve Sonrası: Benden Sonra Tufan .....	104
TARTIŞMA VE SONUÇ .....	107
KAYNAKÇA.....	113
EKLER.....	139
Ek 1: Etik Kurul Onayı .....	139
Ek 2: Araştırma Gönüllü Katılım Formu .....	142
Ek 3: Kod listesi.....	143
Ek 4: Kod Grupları.....	152
Ek 5: Taslak Kavramsal Geliştirme Çalışmaları.....	153

## KISALTMALAR LİSTESİ

FAVÖK: Faiz Amortisman ve Vergi Öncesi Kâr

STK: Sivil Toplum Kuruluşu

TDK: Türk Dil Kurumu

vb.: ve benzeri



## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Aile Şirketlerinin İkili Özellikleri

Tablo 2: Aile Şirketlerinde Yönetim Devri ile İlgili Direnç Modeli

Tablo 3: Nesiller Arası Yönetim Devrini Engelleyen Faktörler

Tablo 4: Glaser ve Strauss Yöntemleri Arasındaki Epistemolojik ve Metodolojik Farklılıklar

Tablo 5: Glaser ve Strauss Yöntemleri Arasındaki Farklar

Tablo 6: Katılımcı Profili





## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Aile Şirketleri Sisteminin Üç Daire Modeli

Şekil 2: Rol Ayarlama Süreci

Şekil 3: Psikolojik Saha Modeli

Şekil 4: Aile Şirketlerinde Bilgi Transferi ve Halef Eğitim Modeli

Şekil 5: Doygun Kategorilere Ulaşmak İçin Zikzak Veri Toplama ve Analiz Etme

Şekil 6: Klasik Gömülü Teori Araştırma Süreci

Şekil 7: Mezarda Emeklilik Davranış Modeli Kavramsal Geliştirme Süreci

Şekil 8: Kurucu Çelişkisi

Şekil 9: Kurucunun Kendi Ölümüyle Yüzleşmesi Süreci

Şekil 10: Mezarda Emeklilik Davranış Modeli

# AİLE ŞİRKETLERİNDE NESİLLER ARASI YÖNETİM DEVRİ

## ÖZET

Dünya ekonomilerinde var olan şirketlerin %80'inden fazlasını aile şirketleri oluşturmakta, pek çok ülkede gayri safi milli hasılanın %70'inden fazlası aile şirketleri tarafından üretilmektedir. Ancak çoğu aile şirketinin birkaç neslin ötesinde ayakta kalamaması, yönetim devri konusunu aile şirketleriyle ilgili en önemli konulardan biri haline getirmiştir. Nesiller arası yönetim devrini etkileyen faktörlerin anlaşılması aile şirketlerinin sürdürülebilir olmaları açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada klasik gömülü teori metodolojisi uygulanarak Türk aile şirketlerinin nesiller arası yönetim devri konusundaki sorunlarının anlaşılmasına yönelik bir model geliştirilmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla Türk aile şirketi kurucuları, ikinci nesil aile üyeleri, gelinler ve damatlar, profesyonel yöneticiler ve danışmanlar ile toplam 42 adet görüşme gerçekleştirilmiş, toplanan veriler modelin oluşturulabilmesi için kodlama ve sürekli karşılaştırmalı veri analizine tabi tutulmuştur. Çalışmanın sonucunda Türk aile şirketlerinin kurucularının nesiller arası yönetim devri ile ilgili temel sorununun devir gerçekleşirse “Bana ne olacak?” endişesi olduğu ve Türk aile şirketlerinin kurucularının nesiller arası yönetim devri ile ilgili bu sorun ve endişelerini gidermeye yönelik davranış modelinin yönetim devrini ölene kadar gerçekleştirmemek yani “Mezarda emeklilik” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurucuların bu davranış modelini uygularken ailelerinin çıkarlarından önce kendi çıkarlarına yönelik kararlar aldıkları belirlenmiştir. Ayrıca kurucuların bu davranış modelinin diğer aile üyeleri ve şirket profesyonelleri üzerinde olumsuz etkileri olduğu tespit edilmiş ve kurucunun ölümünden sonra aile şirketinde planlanmamış ve ani bir yönetim devri, tecrübesiz, özgüvensiz ve yetersiz ikinci nesil, aile üyeleri arası miras ve yönetim çatışmaları, yetersiz profesyonel insan kaynağı gibi sorunlara yol açarak aile şirketlerinin sürdürülebilirliklerini tehdit ettiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

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

# **TRANSGENERATIONAL SUCCESSION IN FAMILY BUSINESS FIRMS**

## **ABSTRACT**

More than 80% of the companies in the world economies are family business companies and, in many countries, more than 70% of the gross national product is produced by family business companies. However, the inability of most family businesses to survive beyond a few generations has made the succession one of the most important issues related to family businesses. Understanding the factors affecting the succession is of great importance for the sustainability of family businesses. In this study, it is aimed to develop a model to understand the problems of transgenerational succession of Turkish family businesses by applying the classical grounded theory methodology. For this purpose, in total 42 interviews were held with the founders, second generation family members, brides and grooms, professional managers and advisors of Turkish family businesses and the collected data were subjected to coding and continuous comparative data analysis to form the model. As a result of the study, it has been concluded that the main problem of the founders of Turkish family businesses regarding the transgenerational succession is the concern of "What will happen to me?" if the succession takes place, and the behavioral model of the founders of Turkish family business to overcome these problems and concerns about the transgenerational succession is not to do the succession until they die, in other words, "Over my dead body". It was determined that the founders took decisions for their own interests before the interests of their families while applying this behavior model. In addition, it was determined that this behavior model of the founders had negative effects on other family members and company professionals, and it has been concluded that following the death of the founder, an unplanned and sudden succession in the company would threaten the sustainability of the family businesses by causing problems such as inexperienced, unconfident and inadequate second generation, inheritance and management conflicts between family members, insufficient professional human resources.

**Keywords:** Family Business Firms, Grounded Theory, Transgenerational Succession

## GİRİŞ

Aile şirketleri, dünyanın en eski ve en baskın işletme organizasyonu şeklini oluşturmaktadırlar (Bird ve diğerleri, 2002; Corbetta, 1995; Davis ve diğerleri, 2000; Davis ve Stern, 1988; Gallo, 1995; Klein, 2000; Zahra ve Sharma, 2004). Aile şirketleri, küçük ve orta ölçekli şirketlerden, birden fazla sektörde ve ülkede faaliyet gösteren büyük holdinglere kadar çeşitli türlerde olabilmektedirler.

İtalya'da Salvatore Ferragamo, Ferrero, Benetton, Fiat; Fransa'da L'Oreal, Carrefour, LVMH, Michelin; İspanya'da Banco Santander; Almanya'da BMW, Siemens, Metro; İsveç'te Norstrom, Ikea; Güney Kore'de Samsung, Hyundai Motor, LG; Japonya'da Casio, Kikkoman, Ito-Yokado; ABD'de Ford Motors Co., Wal-Mart, Cargill, Levi Strauss, McGraw-Hill; Türkiye'de Koç Holding, Sabancı Holding, Yıldız Holding, Hayat Holding, Eczacıbaşı Holding tanınmış aile şirketlerine verilebilecek bazı örneklerdir.

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

Aile şirketleri; diğer şirketler ile bazı yönlerden benzerlik gösterebilirler dahi önemli bazı farklılıklara sahiptirler. Bu farklılıkların temelinde ailenin, değerlerin hâkim olduğu bir sosyal yapı, şirketin ise mantık ve kuralların hâkim olduğu bir sosyal yapı olması yatmaktadır. Özünde, aile şirketi, ailenin kendisine has kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı bir sosyal yapıdır (Fındıkçı, 2017). İşte aile ve şirket arasındaki bu etkileşim, aile, mülkiyet, yönetim, işletme içerisindeki bireysel ilişkiler bağlamında aile şirketlerine has zorluklar ortaya çıkarmaktadır.

Aile şirketi araştırmacıları, aile şirketlerinin bir taraftan taklit edilmesi çok zor kaynaklar yarattıkları; diğer taraftan bu kaynakları gelecek nesillere aktarma ile ilgili sorun yaşadıkları konusunda hem fikirdirler (Hughes, 1997; Ibrahim ve diğerleri, 2001; Kets de Vries, 1993; Olson ve diğerleri, 2003).

Bir ailenin nesiller arası sürdürülebilirliğe yönelik vizyonu ve niyeti, aile şirketlerini ve aile dışı firmaları birbirinden ayıran en önemli özellikler arasındadır (Chua ve diğerleri, 1999; Zellweger ve diğerleri, 2012). Kavramsal olarak, bir aile şirketinin yönetim devri yoluyla sürdürülen nesiller arası kontrolü, ailenin hedeflerine ulaşması ve firma sahipliğinden elde ettiği finansal ve finansal olmayan zenginliğini koruması açısından kritik öneme sahiptir (Gómez-Mejía ve diğerleri, 2011). Ancak çoğu aile şirketinin birinci neslin ötesinde ayakta kalamaması, yönetim devri konusunu aile şirketleriyle ilgili en önemli konulardan biri haline getirmiştir (Ayres, 1990; Handler, 1994; Le Breton-Miller ve diğerleri, 2004; Chua ve diğerleri, 2003).

İstatistiklere göre aile şirketlerinin yalnızca yüzde 30'u ikinci nesilde hayatta kalabilirken, yaklaşık yüzde 12'si üçüncü nesil, sadece yüzde 4'ü dördüncü nesilde hayatta kalabilmektedir (Poza ve Daugherty, 2013). Türk aile işletmelerinin %38'inin birinci, %47'sinin ikinci, %13'ünün üçüncü ve sadece %2'sinin dördüncü ve daha sonraki nesillerden aile bireylerine ait olduğu ifade edilmektedir (Taidir, 2019).

Bu durum birçok farklı kültürde, aile şirketlerinin bir noktada, muhtemelen üç nesilde ölmeye mahkûm olduğunu ima eden üç nesil kuralı olarak adlandırılan ifadelerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. İspanya'da ve İspanyolca konuşulan Latin Amerika ülkelerinde serveti ve girişim ruhunu nesiller boyunca koruma mücadelesi "Padre bodeguero, hijo caballero, nieto pordiosero" (Baba tüccar, oğul beyefendi, torun dilenci) deyişii ile dile getirilmektedir. Brezilya'da üç nesil kuralı "Pai rico, filho nobre, neto pobre" ("zengin baba, asil oğul, fakir torun") olarak ifade edilmektedir. Kuzey Amerika'da konuyla ilgili en yaygın ifade "From shirtsleeves to shirtsleeves in three generations." ("üç nesilde paltosuz gömlekle gezmekten paltosuz gömlekle gezmeye") şeklindedir. Çin'de "Fu bu guo san dai" ("zenginlik üç kuşaktır") ifadesi, zenginliğin üç nesil boyunca hayatta kalamayacağını ifade eder (Poza, 2016).

Aile şirketlerinin yok olma nedenleri arasında doyuma ulaşan işler, değişen piyasalar ve teknolojinin çeşitli ürün ve hizmetlere olan ihtiyacı ortadan kaldırması, tedarikçiler ve müşterilerin oyunun kurallarını değiştirmesi, rakiplerin başarılı stratejileri hızla kopyalaması gibi faktörler sayılmakla beraber en temel neden olarak başarısız nesiller arası yönetim devirleri gösterilmektedir (Ward, 1987; Miller ve diğerleri, 2003).

Tüm bu açıklanan sebeplerle nesiller arası yönetim devrini etkileyen değişkenlerin anlaşılması aile şirketlerinin sürdürülebilir olmaları açısından büyük önem taşımaktadır.

#### Çalışmanın Amacı:

Bu çalışmanın amacı; klasik gömülü teori metodolojisini uygulayarak Türk aile şirketlerinin nesiller arası yönetim devri konusundaki sorunlarının anlaşılmasına yönelik bir model geliştirmektir. Bunun için; var olan bir teorinin test edilmesi yerine klasik gömülü teori metodolojisi yolu ile yapılacak görüşmelerden elde edilecek verilerden ortaya çıkacak örüntüler üzerinden bir model geliştirilmesi planlanmıştır.

#### Araştırma Soruları:

Bu çalışmaya yön veren temel araştırma soruları şöyle belirlenmiştir:

(1) Türk aile şirketlerinin kurucularının nesiller arası yönetim devri ile ilgili temel sorunu/endişesi nedir?

(2) Türk aile şirketlerinin kurucuları nesiller arası yönetim devri ile ilgili bu sorun/endişelerine yönelik neler yapmaktadırlar?

#### Literatüre Katkı:

Ülkemiz ekonomisinin büyük bir çoğunluğunu oluşturan aile şirketleri üretim ve istihdam açısından belkemiği konumundadır. Ülke ekonomisinin gelişimi ve milli sermayenin güçlenmesi açısından aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması oldukça önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan aile şirketlerinin

yok olma nedenleri arasında en önemlisinin başarısız nesiller arası yönetim devirleri olduğu düşünüldüğünde (Ward, 1987; Miller ve diğerleri, 2003); aile şirketlerinin sürdürülebilirliği için nesiller arası yönetim devri konusunda yapılacak çalışmalara ihtiyaç olduğu açıktır. Bununla beraber bu konuda literatürde az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmanın; aile şirketlerinde nesiller arası yönetim devri konusunu kurucular, ikinci nesil aile üyeleri, profesyonel yöneticiler ve danışmanlar perspektifinden ele alan farklı boyutlarda ve sektörlerde faaliyet gösteren aile şirketleri üzerinde gerçekleştirilmiş olması itibariyle literatüre katkı yapması beklenmektedir.

Bu çalışmada geliştirilen model, Türk aile şirketi kurucuları, ikinci nesil aile üyeleri, gelinler ve damatlar, birden fazla aile şirketinde çalışmış ve halen çalışmakta olan profesyonel yöneticiler ve birçok aile şirketi kurucusu ve ikinci nesil ile yakın çalışan danışmanlar ile yapılan görüşmelerde toplanan saha verilerinden, katılımcı gözlemlerinden ve gayri resmi görüşmelerden elde edilmiştir. Model bu anlamda Türk aile şirketlerinin yönetim devri sorunlarının anlaşılabilmesi için kullanılabilir. Aynı zamanda, modelin Türk aile şirketlerinden soyutlanabildiği ölçüde, benzer sorunlar yaşayan başka ülke aile şirketlerinin bilgilendirilmesi için de değerlendirilmesi mümkündür.

Nesiller arası yönetim devri konusunda aile içi ilişkiler, kültür, değerler gibi hususlar etkili olduğundan konunun kantitatif yönden incelenmesinin mümkün olmayacağından hareketle gömülü teori yönteminin bu alanda teori geliştirmek için uygun bir yöntem olduğu düşünülmektedir. Bu anlamda çalışmanın literatüre metodolojik anlamda da katkı sağlaması beklenmektedir.

Son olarak çalışmanın Türk aile şirketlerinde nesiller arası yönetim devri konusunda gömülü teori yöntemi kullanılarak yapılmış ilk çalışma olması açısından literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir.

#### Çalışmanın Akışı:

Giriş bölümünü takiben çalışmanın birinci bölümünde aile şirketlerinde nesiller arası yönetim devrine ilişkin literatür incelemesine yer verilecektir. İkinci bölümde klasik gömülü teori metodolojisinin ilkeleri açıklanacaktır. Üçüncü bölümde veri

toplama, sürekli karşılaştırmalı veri analizi, memo yazımı, kavramların ortaya çıkışı ve ilişkilendirilmesi gibi klasik gömülü teori analiz yöntemleri ile ilgili genel bilgi verilecek ve sonrasında modelin kavramsal geliştirme süreci açıklanacaktır. Dördüncü bölüm, ortaya çıkan kavramlar arasındaki ilişkilerin bir analizi ile ortaya çıkan modeli sunmaya ve analiz etmeye ayrılmıştır. Tartışma ve sonuç bölümünde ise araştırma sorularının cevaplarına yer verilecek ve Türk aile şirketlerinin nesiller arası yönetim devri ile ilgili sorunlarına yönelik çözüm önerileri tartışılacaktır. Ayrıca gelecekteki araştırmalar için beklentilerle ilgili düşünceler de bu bölümde yer alacaktır.





## BİRİNCİ BÖLÜM

### AİLE ŞİRKETLERİNDE NESİLLER ARASI YÖNETİM DEVRİ İLE İLGİLİ LİTERATÜR İNCELEMESİ

Bu bölümde öncelikle aile şirketlerinin tanımından, aile şirketleri sisteminden ve aile şirketlerinin ikili özelliklerinden bahsedilecek ve daha sonra aile şirketlerinde nesiller arası yönetim devri ile ilgili kapsamlı bir literatür incelemesine yer verilecektir.

#### 1.1. Aile Şirketlerinin Tanımı

Aile şirketleri, dünyanın en eski ve en baskın işletme organizasyonu şeklini oluşturmalarına rağmen literatürde aile şirketleri ile ilgili farklı tanımlamalara rastlanmaktadır. Aile şirketlerinin yapısal özelliklerinin birbirinden farklı olması sebebiyle aile şirketlerini tanımlayan araştırmacıların bakış açıları farklılaştıkça yapılan tanımlamaların da birbirinden farklılaştığı düşünülmektedir.

Donnelley (1964) bir ailenin en az iki neslinin şirket politikası ve ailenin çıkarları ve hedefleri üzerinde karşılıklı bir etkisi olan şirketleri aile şirketi olarak tanımlamaktadır. Barry (1975) aile işletmelerinin tek bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edildiğini ve kar dağılımının ailenin kontrolünde yapıldığını ifade etmektedir. Davis (1983) aile şirketlerini, politikası ve yönü bir veya daha fazla aile biriminin önemli etkisine maruz kalan şirketler olarak tanımlamaktadır. Bu etki, mülkiyet yoluyla ve bazen aile üyelerinin yönetime katılımı yoluyla gerçekleştirilir.

Davis ve Tagiuri (1985) iki veya daha fazla geniş aile üyesinin işletmenin yönünü etkilediği işletmeleri aile şirketi olarak nitelendirmektedirler. Rosenblatt ve diğerleri (1985) aile şirketi tanımını çoğunluk mülkiyetinin veya kontrolünün tek bir ailede olduğu ve iki veya daha fazla aile üyesinin işin içinde olduğu veya bir zamanda doğrudan işin içinde olduğu herhangi bir işletme olarak yapmışlardır. Stern (1986) bir veya iki ailenin üyeleri tarafından sahip olunan ve yönetilen şirketleri aile şirketi olarak sınıflandırmıştır.

Handler (1989) ana faaliyet kararları ve nesiller arası yönetim devir planları, yönetimde veya yönetim kurulunda görev yapan aile üyelerinden etkilenen organizasyonları aile şirketi olarak tanımlamıştır. Churchill ve Hatten (1993) genellikle aile şirketi ile kastedilenin daha genç bir aile üyesinin, işletmenin kontrolünü büyüklerden devralması ya da alması beklentisi olduğunu öne sürmüştür. Ward (1997), yönetim ve kontrolün ailenin gelecek nesillerine aktarıldığı işletmelerin aile işletmeleri olduğunu ileri sürmektedir.

Chua ve diğerleri, (1999), 250'den fazla aile şirketi tanımı üzerinden giderek bu tanımların ortak noktalarını belirlemiş ve şöyle bir tanım yapmışlardır: "Aile şirketi, nesiller boyunca potansiyel olarak sürdürülebilir bir şekilde aynı ailenin üyeleri veya az sayıda aile tarafından kontrol edilen baskın bir koalisyon tarafından belirlenen iş vizyonunu şekillendirmek ve sürdürmek amacıyla yönetilen bir işletmedir."

Alayoğlu (2003), aynı aileden iki veya daha fazla kişinin aynı işletmede çalıştığı, bunlardan birinin veya birkaçının çoğunluk hisselere sahip olduğu, aynı ailenin ikinci kuşağına geçebilen işletmelerin aile işletmesi olduğunu belirtmektedir. Fındıkçı (2017) aile şirketini, ailenin kendisine has kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı bir sosyal yapı olarak tanımlamıştır.

Tüm bu farklı tanımlamalarda öne çıkan kavramların aile, mülkiyet, yönetim, şirket (iş) ve kültür kavramları olduğunu görmekteyiz. Dolayısıyla aile şirketlerini anlamaya çalışmanın yolunun bu kavramları ve aralarındaki ilişkiyi anlamaktan geçtiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

## **1.2. Aile Şirketleri Sistemi**

Aile Şirketleri Sisteminin Üç Daire Modeli, 1978 yılında Harvard Business School'da Renato Tagiuri ve John Davis tarafından geliştirilmiş ve 1996 yılında Family Business Review tarafından "Aile Firmasının İkili Nitelikleri" başlıklı klasik makalelerinde yayınlanmıştır. Üç daire modeli; aile işletmeleri sistemini birbirine bağlı ve iç içe geçmiş aile, mülkiyet ve iş kavramlarıyla açıklamaktadır. Buna göre aile şirketleri sisteminde yedi farklı çıkar grubu bulunmaktadır:

1. Aile üyeleri; fakat hisseleri yoktur ve şirkette çalışmamaktadırlar.
2. Hissedarlar; fakat aile üyesi değildir ve şirkette çalışmamaktadırlar
3. Çalışanlar; fakat hissedar ve aile üyesi değildir.
4. Aile üyesi hissedarlar; ama şirkette çalışmamaktadırlar.
5. Şirkette çalışan hissedarlar; ama aile üyesi değildir.
6. Aile üyesi şirkette çalışanlar; fakat hissedar değildir.
7. Aile üyesi, hissedar ve şirkette çalışanlar



**Kaynak:** Tagiuri ve Davis (1996)

### **Şekil 1: Aile Şirketleri Sisteminin Üç Daire Modeli**

Model tarafından belirlenen yedi çıkar grubunun her birinin kendi bakış açıları, hedefleri, endişeleri ve dinamikleri vardır. Aile şirketleri sisteminin uzun vadeli başarısı, bu grupların her birinin işleyişine ve karşılıklı desteğine bağlıdır.

### 1.3. Aile Şirketlerinin İkili Nitelikleri

Tagiuri ve Davis (1996) aile şirketlerinin, aile üyelerine, aile dışı çalışanlara ve aile üyesi çalışanlara fayda ve zorluk kaynağı olan bazı benzersiz ve içsel nitelikleri olduğunu ileri sürmüş ve bu niteliklerin olumlu ve olumsuz potansiyelleri sebebiyle bu özellikleri “İkili Nitelikler” olarak adlandırmışlardır.

**Eş zamanlı roller:** Birbiriyle örtüşen üyelikleri nedeniyle, aile şirketinde çalışan aile üyeleri eşzamanlı olarak akraba, hissedar ve yönetici olarak üç role sahip olabilirler. Aile üyeleri olarak, öncelikle ailenin refahı ve birliği ile ilgilenirler; sahipler olarak yatırımın geri dönüşü ve firmanın yaşayabilirliği ile ilgilenirler; yöneticiler olarak, firmanın operasyonel etkinliği için çalışırlar.

**Paylaşılan kimlik:** Birlikte çalışan akrabalar bir kimlik duygusunu paylaşırlar. Bu ikili nitelik açık görünse de akrabaların hem iş içinde hem de iş dışında davranışları üzerinde anlamlı ve önemli bir etkidir. Aile şirketlerinde iş ve aile alanları iç içe geçtiğinden her çalışan akrabasının eylemleri hem iş hem de aile anlamını taşır.

**Ortak geçmiş:** Akrabalarının birlikte çalışma davranışları, kısmen, hayatları boyunca birbirleriyle yaşamış olmalarından etkilenir. Her aile üyesinin o deneyimle ilgili kendi anıları olsa da bu ortak geçmişten önemli miktarda paylaşılan deneyim ortaya çıkar.

**Duygusal çelişkiler:** Akrabaların ilişkilerinin tarihi boyunca birbirlerine sunduğu fayda ve kısıtlamaların bir sonucu olarak, aile üyeleri birbirlerine karşı eş zamanlı ve güçlü olumlu ve olumsuz duygulara sahiptir. Yani, birbirlerine karşı karmaşık duyguları vardır.

**Özel konuşma dili:** Akrabalar arasındaki uzun yıllar boyunca paylaşılan deneyimler sonucunda, anlamlar üzerinde anlaşmaya varan özel kelimeler, ifadeler ve vücut hareketleri gelişir. Özel diller, "aile dilleri", aile üyelerinin akraba olmayanlar arasında, hatta yakın arkadaşlar arasında bile genellikle mümkün olandan daha verimli iletişim kurmasına olanak tanır. Bu, akrabaların daha fazla mahremiyetle daha fazla

bilgi alışverişinde bulunmasını ve iki akraba olmayan kişiden daha hızlı karar almasını sağlayabilir.

**Karşılıklı farkındalık ve mahremiyet:** Aile üyeleri, birbirlerinin durumları hakkında bilhassa keskin bir farkındalığa sahiptir: ne tür baskılar altında oldukları, onları neyin mutlu ettiği ya da kızdırdığı, fiziksel olarak nasıl hissettikleri vb.

**Aile şirketinin anlamı:** Şirketin nesline ve ailenin onunla olan ilişkisinin uzunluğuna bağlı olarak, organizasyon, sahibi ailenin üyeleri için belirli anlamlar kazanır. Firma (özellikle birinci nesil bir şirket) tipik olarak ailenin bir parçası olarak kabul edilir ve akrabalar genellikle bu konuda güçlü hislere sahip olabilir. Bir kurucu-babaya göre firma genellikle bir eş, metresi veya çocuğu temsil eder. Bir oğul için (özellikle şirket içerisinde büyüdüyse), şirket babanın eseri ya da metresidir ve oğul onun koruyucusu, kardeşi ya da talibidir. Sonraki nesiller de organizasyona güçlü kişisel bağlar hissedebilirler, ancak bu daha seyrek görülür. Bu özelliklerin avantajları ve dezavantajları Tablo 1’de özetlenmiştir:

**Tablo 1: Aile Şirketlerinin İkili Özellikleri**

Dezavantajlar (-)	Özellik	Avantajlar (+)
Kafa karışıklığı ve kaygı yaratır. Aile işleri ve şirket işleri karışabilir. İşte tarafsızlığı zedeleyebilir.	Eşzamanlı Roller	Şirkete ve aileye bağlılığı artırır. Hızlı ve verimli karar almayı sağlar.
Aşırı gözlemlenmekten kaynaklanan boğucu bir his yaratır. Aile ve işletmeye yönelik kızgınlık yaratabilir.	Paylaşılan Kimlik	Şirkete ve aileye bağlılığı artırır. Güçlü bir görev duygusu yaratır. İşte daha objektif karar alınmasını sağlar.
Aile üyeleri zayıflıklara işaret edebilir. İş ilişkilerinde erken dönemde yaşanan hayal kırıklıkları güven eksikliği doğurabilir.	Ortak Geçmiş	Akrabalar, akrabalarının güçlü yönlerini ortaya çıkarabilir ve zayıflıklarını tamamlayabilir. Güçlü bir temel, bir aileyi zorlukların üstesinden gelmeye teşvik edebilir.
İletişimde tarafsızlığı engeller. Kızgınlık ve suçluluk, iş iletişimlerini zorlaştırabilir. Gizli düşmanlık oluşabilir.	Duyusal Çelişkiler	Olumlu duyguların ifadesi sadakat yaratır ve güveni teşvik eder.
İletişimi bozabilecek ve çatışma ortamını teşvik edebilecek hassas tepkiler tetiklenebilir.	Özel Konuşma Dili	Daha fazla gizlilik ile daha verimli iletişime izin verir.
Akrabaların aşırı gözetim altında ve kapana kısılmış hissetmesine yol açabilir.	Karşılıklı Farkındalık ve Mahremiyet	İyi iletişim ve iş kararları işletmeyi, sahiplerini ve aileyi destekler.
Akrabalar arasında şiddetli rekabet gelişebilir.	Aile Şirketinin Anlamı	Şirket sembolizmi çalışanlar için güçlü bir misyon duygusu geliştirebilir.

**Kaynak:** Tagiuri ve Davis (1996)

Gerçekten de, Çiftçi ve diğerleri (2019) araştırmalarında mülkiyetin bir veya daha fazla ailenin ellerinde yoğunlaştığı durumlarda firmaların daha iyi performans gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Böyle durumlarda başarısızlığın maliyetlerini paylaşacak aile dışından az sayıda kişi olması, aileleri performansı optimize etmek için birlikte çalışmaya teşvik etmektedir. Aynı zamanda, hâkim aileler ile bağlantılı olan diğer paydaşlar firmanın faaliyetlerini kolaylaştırmak için daha istekli olmaktadır.

#### **1.4. Aile Şirketleri ile İlgili Araştırmalarda Kullanılan Teoriler**

Aile şirketlerine yönelik araştırmalarda en çok kullanılan teoriler, vekalet teorisi, kaynak temelli görüş, hizmet etme teorisi, sosyo-duygusal zenginlik teorisi ve kurumsal teori olarak ortaya çıkmaktadır (Odom ve diğerleri, 2019).

**Vekalet Teorisi (Agency Theory):** Aile şirketlerinde başlangıçta, işletme üyeleri arasında paylaşılan yakın duygusal ve biyolojik bağlar nedeniyle aracılık maliyetlerinin azaldığına inanılmaktaydı (Jensen ve Meckling 1976). Bununla birlikte, daha sonraki çalışmalar aile şirketlerinin aracılık sorunlarına maruz kalabildiğini göstermektedir. Örneğin, asimetrik fedakârlıktan kaynaklanan aracılık sorunlarının yanı sıra, şirket sahibi ve yöneticiler, şirket sahibi-yöneticiler ve borç verenler, çoğunluk ve azınlık sahipleri ve yönetime katılan ve katılmayan aile üyeleri arasında çatışmalar ortaya çıkabilmektedir (Chrisman ve diğerleri, 2004; Schulze ve diğerleri, 2001; Villalonga ve diğerleri, 2015). Dolayısıyla, aile üyeleri tarafından yüklenen aracılık maliyetleri stratejik davranışlarda farklılıklara yol açabilmektedir. Aile şirketlerinin stratejik davranışı, aile üyelerinin firmanın mülkiyeti ve yönetimine katılım türlerine ve düzeylerine, izlenen hedeflere ve kaynakların temeline bağlı olarak değişim göstermektedir (De Massis ve diğerleri, 2014).

**Kaynak Temelli Görüş (Resource-based View):** Kaynak temelli görüş; değerli, nadir, benzersiz ve ikame edilemez kaynaklara sahip olan firmaların üstün performansa dönüştürülebilir sürdürülebilir rekabet avantajlarına kavuşacağını ileri sürmektedir (Barney 1991). Aile şirketlerinin, sosyal sermaye, şirkete sağlanacak uzun vadeli sermaye ve insan sermayesi gibi ailenin katkıları ile ortaya çıkabilecek farklı kaynaklar nedeniyle benzersiz rekabet avantajlarına sahip olabilecekleri

belirlenmektedir (Habbershon ve Williams, 1999; Sirmon ve Hitt, 2003). Aile firmaları farklı kaynak gruplarına sahip olabilirler (Eddleston ve diğerleri, 2008), aynı zamanda bu kaynakların nasıl kullanıldığı konusunda da farklılıklar gösterebilmektedirler (Dyer, 2006). Bu nedenle, aile şirketleri benzer kaynaklara sahip olsalar bile, bu kaynaklar nasıl kullanıldıkları ve sürdürülebilir rekabet avantajlarının elde edilip edilmedikleri konusunda farklılıklar göstermektedirler (Sirmon ve Hitt, 2003).

**Hizmet Etme Teorisi (Stewardship Theory):** Vekalet teorisinin aksine, hizmet etme teorisi, yöneticilerin firmanın üstün performansını sağlamak için kendilerini doğal olarak şirket sahiplerinin hedefleriyle uyumlu hale getirdiğini savunmaktadır (Davis ve diğerleri, 1997). Araştırmalar, hizmet etme benzeri davranışların, aile üyeleri arasında paylaşılan duygusal ve biyolojik bağlar sebebiyle, aile şirketlerinde daha yaygın olduğunu göstermektedir (Corbetta ve Salvato, 2004). Her ne kadar aile üyesi olmayanlara farklı muamele gösterilmesi hizmet etme davranışını olumsuz etkilese de (Verbeke ve Kano, 2012), firmalarda hizmet etme benzeri ortamların yaratılması performansı olumlu etkilemektedir.

**Sosyo-Duygusal Zenginlik Teorisi (Socio-Emotional Wealth Theory):** Sosyo-duygusal zenginlik teorisinin aile şirketi araştırmalarında uygulanması, Wiseman ve Gomez-Mejia (1998) tarafından tasarlanan davranışsal vekalet modeline dayanmaktadır, bu da beklenti teorisinin bir türevidir (Kahneman ve Tversky 1979). Buna göre, firmalar zarardan kaçınırlar ve aile şirketlerinin, ailenin firmanın kontrolüne eşlik eden sosyo-duygusal zenginliği kaybetme konusundaki isteksizliğinden dolayı aile dışı firmalardan farklı davranırlar (Gomez-Mejia ve diğerleri, 2007). Davranışsal vekalet ve sosyo-duygusal zenginlik teorileri, aile şirketlerinin çeşitli stratejik davranışlarla ilişkili riskleri yönetmedeki farklı davranışlarını (Gomez-Mejia ve diğerleri, 2011) ve profesyonelleşme konusundaki isteksizliklerini açıklamaya yardımcı olur (Vandekerkhof ve diğerleri, 2015). Her türlü firmada ekonomik olmayan faydalar olsa da, davranışsal vekalet ve sosyo-duygusal zenginlik uygulamaları aile şirketlerinin bu faydaları korumakla daha fazla ilgilendiklerini göstermektedir. Sosyo-duygusal zenginlik türleri ve miktarları, aile şirketleri arasında farklı stratejik kararlar ve davranışlarla sonuçlanabilmektedir.

Örneğin, itibarını veya sosyal sermayesini korumaya odaklanan bir aile firması daha fazla aile dışı çalışanı işe alma eğilimindeyken, nesiller arası yönetim devrini önceliklendiren bir aile firması uzun vadeli bir stratejik yönelim gösterebilmektedir.

**Kurumsal Teori (Institutional Theory):** Kurumsal teori, kuruluşların meşruiyeti sağlamak veya sürdürmek için dış ortam kaynaklı taklitçi, zorlayıcı ve normatif baskılara cevap vereceğini belirtmektedir (DiMaggio ve Powell 1983). Aile şirketi araştırmacıları, aile şirketlerinin kendine özgü doğasının ek baskılara ve farklı bir tepki modeline yol açtığını öne sürmektedir (Leaptrott, 2005). Ailenin katılımı, firmanın ailenin ve firmanın imajını ve meşruiyetini etkileyebilecek paydaş baskılarına cevap verme eğilimini artırır, ancak firmanın ailenin hedefleri ile çatışabilecek baskılara cevap verme eğilimini azaltır (Melin ve Nordqvist 2007).

### **1.5. Aile Şirketlerinde Nesiller Arası Yönetim Devri**

Aile şirketlerine yönelik araştırmalarda en çok ele alınan konu nesiller arası yönetim devridir (Handler 1994; Sharma ve diğerleri, 2003). Benavides-Velasco ve diğerleri (2013), 1961-2008 yılları arasında aile şirketleri ile ilgili en çok atıf alan 703 makale üzerine yaptıkları çalışmalarında nesiller arası yönetim devri konusunun en yaygın araştırma alanı olduğunu belirlemişlerdir.

Aile şirketi alanındaki araştırmacılar, çoğu aile şirketinin karşılaştığı en önemli sorunun nesiller arası yönetim devri olduğu konusunda hemfikirlerdir. Yönetim devri firmanın varoluşu için o kadar önemlidir ki Ward (1987) aile şirketini, ailenin bir sonraki nesli tarafından yönetilmesi ve kontrol edilmesi için devredilecek bir şirket olarak tanımlamıştır. Aile şirketinde yönetim devri liderlik mührünün kurucu/sahipten, aile üyesi veya aile üyesi olmayan (profesyonel yönetici) bir halefe geçmesi olarak tanımlanmaktadır (Beckhard ve Burke, 1983).

Araştırmacılar, aile şirketlerinin sadece küçük bir yüzdesinin ikinci nesle geçişte hayatta kaldığını ve ikinci neslin kontrolü ele geçirdikten hemen sonra birçok nesiller arası geçişin başarısız olduğunu gözlemlemektedirler (Davis ve Harveston, 1998; Handler, 1990, 1992; Morris ve diğerleri, 1997; Sonnenfeld, 1988; Ward, 1997, 2004).



Bu sebeple, aile şirketi liderlerini en çok endişelendiren (Chua ve diğerleri, 2003) aile şirketi danışmanlarını en meşgul eden (Upton ve diğerleri, 1993) ve aile şirketlerine yönelik araştırmalarda en çok işlenen (Brockhaus, 2004; Handler, 1992; Ward, 2004) konu hep yönetim devri konusu olarak ortaya çıkmaktadır.

Nesiller arası yönetim devir planlaması, mevcut hissedarların şirketin geleceğini planlamak ve ortaya çıkan planı uygulamasını gerektiren, kişisel, ilişkisel ve organizasyonel düzeylerde çeşitli faktörlerin etkileşimini içeren dinamik ve karmaşık bir süreçtir. Yönetim devri süreci birçok farklı değişkenden etkilenen çok boyutlu bir süreç olması sebebiyle literatürde çok çeşitli yönlerden inceleme konusu yapılmıştır. Bu çalışmada konu; nesiller arası yönetim devir süreci, kurucuların rolü, yeni neslin bakış açısı, kişilerarası ilişkiler, çok boyutlu analizler, yönetim devir planlaması, etkin yönetim devirlerinin özellikleri ve devir sonrası firma performansı başlıkları altında ele alınacaktır.

### **1.5.1. Nesiller Arası Yönetim Devir Süreci**

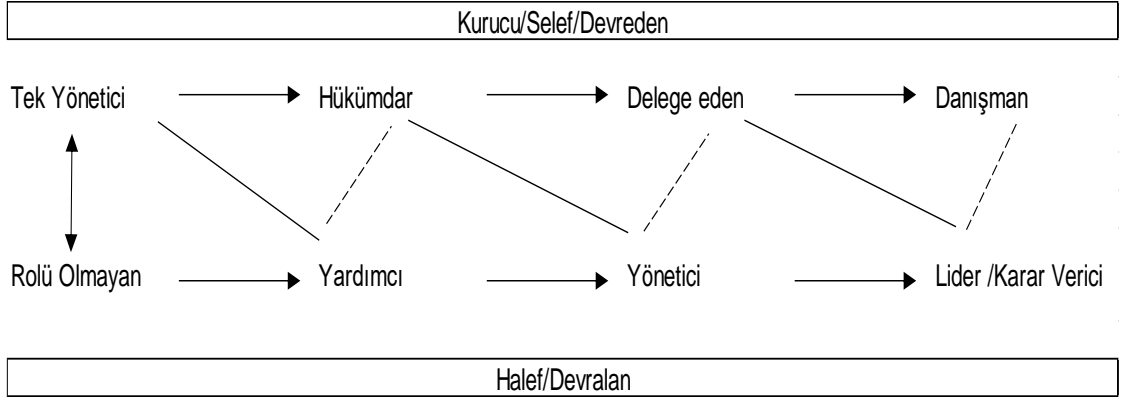
Bazı yazarlar yönetim devri konusunu; liderlik mührünün kurucudan, aile üyesi veya aile üyesi olmayan (profesyonel yönetici) bir halefe geçmesi olarak tanımlandığı bir eylem veya münferit bir olay olarak değerlendirmektedirler (Vancil, 1987; Beckhard ve Burke, 1983). Bununla birlikte, yönetim devrinin bir olaydan çok bir süreç olduğu konusunda artan bir fikir birliği oluşmaktadır (Churchill ve Hatten, 1987; Farquhar, 1989; Friedman, 1987; Gilmore ve McCann, 1983; Gordon ve Rosen, 1981; Handler, 1990; Longenecker ve Schoen, 1975, 1978; Vancil, 1987, Filser ve diğerleri, 2013; Long ve Chrisman 2013, Decker ve diğerleri, 2017).

Süreç perspektifinden bakıldığında, yönetim devri ideal durumda, halefin işletmeye giderek artan katılımını içeren, eş zamanlı olarak sefelin de gerçek bir güç transferi gerçekleşene kadar firmaya olan katılımını azalttığı çok aşamalı bir süreç olarak kabul edilmektedir. Churchill ve Hatten (1987), bir aile şirketinde baba ve çocuk arasındaki yönetim devir sürecini açıklamak için dört aşamadan oluşan bir yaşam döngüsü yaklaşımı geliştirmiştir. Bunlar; (1) kurucunun, ailenin doğrudan işletmeye dahil olan tek üyesi olduğu bir sahiplik yönetimi aşaması; (2) çocuğun işi öğrendiği bir

eğitim ve geliştirme aşaması; (3) baba ve çocuk arasında bir ortaklık aşaması ve (4) sorumlulukların halefe geçtiği bir g¼c transferi aşamasıdır.

Longenecker ve Schoen (1975, 1978), y¼netim devir s¼recini yedi aşamaya ayırır; bunların ¼c¼, halefin fiilen işe tam zamanlı bir çalışan olarak girmesinden ¼nce gerçekleşir. ¼ç¼nc¼ aşama tipik olarak 24 yaşlarında sona erer ve bunu, işletmeye daha yoğun katılımın d¼rt aşaması izler. Buna g¼re devir s¼recinin yedi aşaması şunlardır: (1) halefin, işletmenin bazı y¼nlerinden yalnızca pasif olarak haberdar olabileceği ¼n iş aşaması; (2) halefin, işletmede daha hen¼z yarı zamanlı olarak bile çalışmaya başlamamış olmasına rağmen aile ¼yeleri tarafından işletme k¼lt¼r¼ ve çalışanları ile tanıştığı giriş aşaması; (3) halefin yarı zamanlı olarak işletmede çalıştığı başlangıç-işlevsel aşama; (4) halefin işletmede tam zamanlı çalışmaya başladığı işlevsel aşama; (5) halefin y¼netimsel sorumluluklar ¼stlendiđi gelişmiş işlevsel aşama; (6) halefin başkanlığı devraldığı erken y¼netim devri aşaması; ve (7) halefin işletmenin "fiili lideri" olduğu olgun y¼netim devri aşaması.

Handler (1990) yeni nesil aile ¼yeleri ile g¼r¼řerek gerçekleştirdiği çalışmasında y¼netim devrini, kurucu ve yeni nesil aile ¼yeleri arasında karşılıklı bir rol ayarlama s¼reci olarak ortaya koymuştur (şekil 2). Bu s¼re kurucunun firmaya katılımını zaman içinde azalttığı çok aşamalı bir s¼retir. S¼recin ilerlemesinin merkezinde, liderlik deneyimi, otorite, karar verme g¼c¼ ve hissedarlık aktarımı vardır. Kurucu-sahip, tek y¼neticiden (organizasyondaki merkezi ve tipik olarak tek aile ¼yesi) h¼k¼mdara (diğerleri ¼zerinde ¼st¼n bir g¼ce sahip), nezaretçi-delege edene ve son olarak organizasyondan ayrılan veya emekli olan danışmana geçer. Aynı zamanda, yeni nesil aile ¼yesi, "rol¼ olmayan" konumundan yardımcıya, y¼neticiye ve nihayet lider ve karar vericiye geçiş yapar. Pek çok kurucu, kontrol¼ s¼rd¼rmekte ısrar ederek asla h¼k¼mdar aşamasının ¼tesine geçmez. Buna bağlı olarak, birçok varis, ebeveynlerinin artan g¼leri ile ilgili yetki paylaşımı yapmamaları nedeniyle asla yardımcı veya y¼netici aşamasının ¼tesine geçemez.



**Kaynak:** Handler (1990)

### Şekil 2: Rol Ayarlama Süreci

Le Breton-Miller ve diğerleri (2004), yönetim devir sürecini her biri hem aile hem de iş bağlamından etkilenen, sırayla ortaya çıkan ve davranışı değiştirebilen geri bildirimlerle bağlantılı dört kritik aşamaya ayırmışlardır. İlk aşama; işin geleceği için bir vizyon oluşturma, yönetim devir planlama ve izleme için bir süreç oluşturma ve adayları belirlemeden oluşan *hazırlık* sürecidir. İkinci aşama, potansiyel halefler (belki birden çok aile üyesi ve aynı zamanda aile dışı üyeler dahil) olan *bir grup insanın geliştirilmesidir*. Bu aşamada örgün eğitime, iş başında eğitime, kariyer gelişimine, dışarıdaki iş deneyimine vb. dikkat edilmesi önerilmektedir. Üçüncü aşama, *seçimdir*. Kısmen seçim kuralları ilk aşamada oluşturulmuştur, ancak bunlar kaçınılmaz olarak yeniden gözden geçirilecektir. Seçim, ikili bir karar değil, kimin, hangi pozisyonda, ne zaman ve hangi takımla diğer oyuncuların ve yöneticilerin yer aldığına dair bir dizi karar olacaktır. Dördüncü aşama, *seçilen halefe devirdir* ki bu da selefın aşamalı olarak görevi bırakması, halefın rolünün artırılması ve potansiyel geçiş dönemi yöneticileriyle ilgili kararları içermektedir. Dördüncü aşamanın önemli bir kısmını, nesiller arasında veya içerisinde yapılacak sermaye aktarımları oluşturmaktadır.

### 1.5.2. Kurucunun Rolü

Yönetim devri ile ilgili pek çok çalışma, başarılı yönetim devrinin işaretleri ve yönetim devir planlamasının kritik değişkenleri olarak kurucuların/seleflerin özelliklerini araştırmışlardır. Bu konuda Ward (1987), kurucunun/selefin nesiller arası yönetim devrinin başarısında en önemli faktör olduğunu öne sürmüştür.

Kurucuların özellikleri, liderliğin psikodinamik yönlerine odaklanan teorisyenlerin dikkatini çekmiştir (Kets de Vries, 1985; Levinson, 1971 ve 1983; Zaleznik ve Kets de Vries, 1985). Bu özellikler, kendilerini genellikle bir başarı ve güç ihtiyacı (McClelland, 1961), iç kontrol odağı (Brockhaus, 1975; Shapero, 1975), ölümsüzlük için köklü bir arzu (Becker, 1973) ve iş açısından bir vazgeçilmezlik duygusu olarak yansıtmaktadır. Bu psikolojik özelliklerin kökleri çeşitli teorisyenler tarafından incelenmiştir. Collins ve diğerleri (1964), birçok işletme kurucusunun geçmişleri ve çocukluk deneyimleri arasında önemli bir benzerlik keşfetmiştir. "Yoksulluktan kaçış", "güvensizlikten kaçış", "ölüm ve ani ölüm" ve "terk eden ebeveynler" gibi temalar, ortalama bir girişimcinin deneyiminin bir parçası gibi görünmektedir (girişimci romantizmi). Warner ve Abegglen'in (1955) başarılı erkekler üzerine yaptığı çalışma, bu erkeklerin kişisel dürtülerini ve başarılarını daha önceki bir yaşam travmasına bağlayan bulgularla sonuçlanmıştır.

İşletme, kurucunun gerçeklikle bağlantısı olmasının yanı sıra, çocukluk döneminde gelişen kimlik çatışmalarıyla başa çıkma yolu haline de gelebilmektedir. Geçmişinde reddettiği özgüven ve güç duygusunu toplayarak kırılğan üst benliğini desteklemek için kendisini sembolik bir şekilde girişimiyle birleştirmektedir (Zaleznik ve Kets de Vries, 1985, McClelland ve Burnham, 1976). Levinson'a (1971) göre firma, kurucuya üç önemli şekilde anlam katar. Birincisi, babasıyla çözülmemiş çatışmaları olduğu için, güçlü figürlerin otoritesinden kaçmak için işe başlar (Collins ve diğerleri, 1964). İkincisi, işletme kurucu için "bebeği" olduğu kadar "metresi" de temsil ettiği için, onun için çalışanlar şirketi şekillendirmek için "araçlar" olarak görülürler. Üçüncüsü, işletme kendisinin bir uzantısını temsil eder. Bu sebeplerle yönetim devir sorunları kurucuların geride bırakacağı eserle ilgili kişisel endişeleriyle karışmaktadır.

Kets de Vries (1985) girişimciyi yönlendiren özelliklerin kapsamlı bir resmini ortaya koyduğu çalışmada girişimcilerin hakimiyet ve boyun eğme meseleleriyle ilgili ciddi zorluklar ve "otorite" konusunda şüphe ile gösterilen kontrol ihtiyacının bir sonucu olarak kendi işlerini yürütmek istediklerini ifade etmiştir. Girişimciler aynı zamanda çevrelerindeki dünyaya karşı güçlü bir güvensizliğe sahiptir ve bu muhtemelen firmanın işleyiş şekline yansır. Böylece, iş aracılığıyla, küçük dünyalarını çevreye hâkim olan şeytani güçlerden koruyarak "paranoyalarını" teyit etmeye çalışırlar. Son olarak, girişimcinin çevresinden övgü alma arzusu (alkış alma arzusu) yönetim devrini dinamik olarak değerlendirememesi ve firmanın geleceği için bu konuyu sağlayamamalarına yol açar.

Birçok yazar, girişimcilerin yarattıkları ve yönettikleri şeyden vazgeçmekte zorluk çekmelerinin doğalarında olduğu sonucuna varmıştır (Churchill ve Lewis, 1983; Dyer, 1986; Greiner, 1972; Kaplan, 1987; Kets de Vries, 1985; Levinson, 1971; Schein, 1983, 1985). Danco (1982), kurucuyu sağlığında şirketi için devamlılığa sahip yaşayabilir bir organizasyon sağlamama hatasına düşerek sevdiği işi kasten öldürmekle suçlamış ve bu durumu "kurumsal ötanazi" (corporeuthanasia) olarak tanımlamıştır.

İşletme kurucuları ve sahipleri, hayatlarının işini bırakmak konusunda isteksizdirler (Bruce ve Picard, 2006; Davis ve Harveston, 1999; Frey ve diğerleri, 2005; Halter ve diğerleri, 2009; Sharma ve diğerleri, 2003a). Bu isteksizliğin nedeni genellikle oluşacak statü kaybı ve emekli olduktan sonra ne yapacağını bilememe gibi kişisel korkulara bağlanır (Fattoum ve Fayolle, 2009; Halter ve diğerleri, 2009; Sharma ve Rao, 2000; Solomon ve diğerleri, 2011).

Bruce ve Picard (2006) tarafından Kanada'da yapılan bir araştırmaya göre birçok işletme sahibi, şirketlerinin başarılarının kendi katılımlarına bağlı olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, çok sayıda işletme sahibi emekli olduktan sonra bile danışman ya da bir liderlik pozisyonu ile şirkette kalmaya devam etmek istemektedirler. İş bırakıp gitme sürecinin, işle kurulan duygusal bağ sebebiyle yaşanan kişisel bir zorluk olduğu düşünülmektedir.

Halter ve diğeri (2009), 931 İsviçreli firma üzerinde yürüttükleri araştırmalarında, işletme ile olan duygusal bağın, işletme sahiplerinin şirketlerini kurmak ve sürdürmek için büyük miktarda zaman ve çaba harcamalarından kaynaklandığı sonucuna ulaşmışlardır. Çoğu zaman bu kişiler tüm yaşamlarını firmaya adanmışlar ve adeta kendilerini onunla özdeşleştirmişlerdir. Ayrıca sahiplik/yönetici pozisyonu ve şirketin başarıları ile ilgili bir statü kazanılmıştır. Bu sebeplerle, yönetim devri emeklilik öncesi korkulara ve tereddütlere sebep olur. Bu korku ve tereddütler de genellikle çatışmaya ve yönetim devir sürecinin engellenmesi ya da ötelenmesine yol açar.

Smyrnios ve Dana (2006) tarafından Avustralya'da yapılan bir araştırmaya göre, işletme sahiplerinin çoğunluğu yönetim devir süreci ile yüzleşmeye hazır olduklarını belirtse de sadece yarısı devir veya emeklilik için zihinsel olarak uygun durumda olduklarını söylemişlerdir. Sonrasında ne olacağı konusundaki belirsizlik, hazırlık eksikliğine ve yönetim devir sürecini başlatma ile ilgili dirence neden olmaktadır. Beklendiği gibi, ankete katılanların yarısından fazlası emekli olduktan sonra şirkette çalışmaya devam etmek istemektedirler. Şirketle güçlü bir özdeşleşme, işi bırakamamanın başlıca nedenidir ki bu da çatışmaya yol açabilmektedir.

Brune ve diğeri (2019) vergiden kaçınma ile ilgili çalışmalarında, kurucuların vergiden kaçınma eğilimlerinin yalnızca şirket üzerinde doğrudan etkiye sahip olduklarında (yani yönetim kurulu başkanı ve/veya CEO olarak hizmet verdiklerinde) değil, dolaylı etkiye sahip olduklarında da (yani önemli bir hissedarlık veya yönetim kurulu üyesi) etkilendiğini tespit etmiş ve kurucuların liderlikten vazgeçmelerine rağmen firmalarına bağlı kaldıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Sonnenfeld (1988) kurucuların veya CEO'ların çeşitli emeklilik tarzları olduğunu ileri sürmüştür. Hükümdarlar (Monarchs), zorla çıkarılincaya veya ölünceye kadar şirketlerinden ayrılmazlar. Generaller (Generals) de görevlerini yalnızca zorla çıkarılınca bırakırlar, ancak şirketi yetersiz bir haleften kurtarmak için sık sık iktidara geri dönmeyi planlarlar. Büyükelçiler (Ambassadors) isteyerek ayrılırlar ve firmanın danışmanı olurlar. Valiler (Governors) bir dönem için görev yapar ve daha sonra başka girişimlere atılırlar.

Levinson (1974) birçok kurucunun kendisine seçme şansı verildiğinde başarısızlığa mahkûm olan halefleri seçtiğini belirtmiş ve sadık hizmetkâr, tetikte garson ve sahte peygamber olmak üzere üç tip yetersiz halef tanımlamıştır. Sadık hizmetkâr vicdanlı bir yardımcıdır, ancak beceriksiz bir liderdir. Tetikte garson, gücün kendisine verilmesi için bazen sonsuza kadar beklemesi gereken dışarıdan bir yıldız oyuncudur. Sahte peygamber ise, yetkinlik alanı gereken role uygun olmayan ve dolayısıyla devir için gerçekçi olmayan bir seçimdir. Başarısız veya sorunlu başka bir yönetim devri ise işletme sahibinin veya üst düzey yöneticinin kuruluşun gelecekteki liderini kendi kişisel özelliklerine göre seçmeye çalıştığı zaman ortaya çıkmaktadır (Hall, 1986; Kanter, 1977).

Solomon ve diğerleri (2011) işletme sahibinin açık, meraklı, sağlıklı ve emeklilikten korkmadıkları zaman yönetim devir sürecinin kolaylaştığını öne sürmektedirler. Kurucunun yönetim devri ile değişime olan direncini aşmak için çeşitli yollar önerilmiştir. Bunlardan biri, girişimcinin daha fazla öz farkındalığına sahip olmasına yardım etmektir (Hall, 1986; Kaplan, 1987; Zaleznik ve Kets de Vries, 1985). Diğer bir yaklaşım, girişimciyi bir girişimden başka bir girişime geçmeye teşvik etmektir ki böylece kendini değiştirmeye çalışmak yerine, yeni sınırlarda öncü olmaya devam edebilir (Zaleznik ve Kets de Vries, 1985). Bununla birlikte, iş eğer onuz devam edecekse, bir halef gerekli olacaktır ve lider ile halef arasındaki ilişkinin kalitesi, yönetim devri sürecinin kritik bir belirleyicisi olacaktır.

Kobal ve Yıldırım (2016) kurucunun ortaya koymuş olduğu hedeflerin kendisinden sonra gelen nesil tarafından takip edilememesi ve kurucunun bu kuşağa hedeflerini iyi aktaramamasını aile şirketlerinin en önemli sorunlarından birisi olarak tespit etmişlerdir. Kurucuların stratejilerini başarılı olarak uygulamalarının önündeki en önemli engel yeni stratejik atılımları yönlendirebilecek yönetebilecek liderlik kadrosunu zamanında geliştirememiş olmalarıdır.

### 1.5.3. Sonraki Neslin Katılımı

Aile şirketlerinde yönetim devri üzerine yapılan ilk araştırmaların çoğu, dikkatini aile şirketi sisteminin merkezi olarak kurucuya odaklamışken (Danco, 1980, 1982; Schein, 1983) ilerleyen yıllarda konu sonraki nesil yönünden de ele alınmaya başlamıştır. Patrick (1985) 115 erkek ve kızla yaptığı çalışmada, bireylerin memnuniyet algılarına ve babalarıyla iş ilişkilerine odaklanmıştır. Buna göre aile şirketine patron olarak baba ile çalışmak tatmin edici bir deneyim olarak değerlendirilmektedir. İşyerinde babayla iyi bir ilişki kurmak, rollerin, ihtiyaçların ve rehberliğin kabulüne bağlıdır. Blotnick (1984) ikinci nesil işletme sahibi-yöneticiler arasında ilk etapta orada bulunmaya karşı yüksek bir direnç olduğunu öne sürmüştür. Aile şirketi dışında deneyim kazanmak yoluyla aile şirketine gecikmeli bir giriş stratejisi birçok avantajı olması sebebiyle önerilen bir eylem şeklidir (Barach ve diğerleri, 1988).

Birley (1986), ABD'de ebeveynleri bir aile firmasına sahip olan öğrencilere ebeveynlerinin onlara aile şirketini devralmaları için baskı yapıp yapmadıkları ve/veya ne okuyacakları konusundaki kararlarını etkileyip etkilemedikleri sormuş ve potansiyel aile içi haleflerin kararı yalnızca kendi başlarına verdikleri sonucuna ulaşmıştır. Ankete katılan halefler, ebeveynlerinden gelen baskıyı nazik, kasıtsız, dolaylı veya baskı yok olarak tanımlamışlardır. Buradan hareketle aile işini devralma baskısının haleflerin kendileri tarafından yaratıldığı söylenebilir.

Zellweger ve Sieger (2017) 34 ülke, 759 üniversite ve 34 binin üzerinde üniversite öğrencisi ile gerçekleştirdikleri anket çalışmasında öğrencilerin üçte birinin kendi işlerini kurmak istedikleri, %60'ının mezuniyet sonrasında aile şirketi dışında başka bir şirkette çalışmak istedikleri, sadece %3.5'inin mezuniyet sonrası aile şirketine katılmayı düşündüğü, %4.5'inin ise mezuniyet sonrası başka bir şirkette çalıştıktan beş yıl sonra aile şirketine katılmayı düşündüğü yönünde cevaplar almışlardır. Kendi işini kurma yönündeki iştaha rağmen aile şirketine katılma isteğindeki düşük yüzde öğrencilerin girişimcilik ya da motivasyon eksikliğinden başka faktörler ile de açıklanmaya muhtaçtır.



Pittino ve diğeri (2018) motivasyon ve kaynaklar gibi bireysel düzeydeki faktörlerin aileye gömülü olma (family embeddedness) koşullarıyla etkileşiminin, yeni nesil aile üyelerinin girişimcilik davranışlarını (aile işine devam etme veya kendi işini kurma) nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Aileye gömülü olma, aile sosyal sisteminin özelliklerinin hem süreç hem de sonuçlarla ilgili olarak girişimcilik etkinliği üzerindeki etkisi olarak ifade edilebilir. Buna göre, yeni nesil aile üyelerinin girişimcilik kararlarını etkileyen aile ile ilgili faktörler arasında en belirgin olanları (1) ebeveynler ve diğer aile üyeleri tarafından sunulan maddi ve duygusal destek ve (2) yeni nesil üyenin aile şirketi bağlamında iş deneyimi ve girişimci rol modellerine maruz kalma açısından sosyalleşmesi olarak ortaya çıkmıştır.

Rogal'ın (1989) teorisi, kişinin kariyeri ile ilgili olarak katılım planlaması ve kaliteli karar verme ihtiyacını tanımlamıştır. Buna göre, ilgi alanları ve yetenekler ile halef rolü arasındaki uyumun değerlendirilmesi, yeni nesil aile üyesi için yönetim devir planlamasının kritik bir parçasıdır. Yazar kariyer seçeneklerini aydınlatmak için tasarlanmış çeşitli öz değerlendirme egzersizlerinin kullanımını önermiş; ayrıca kariyer seçenekleri açısından diğer aile üyeleriyle iletişimin önemini de açıklamıştır. Aile sisteminin diğer üyeleri de bazı öz değerlendirme çalışmaları yaparsa ve halefiyle ilgili bir "tutum ve beklenti alışverişi" yapılırsa, tüm tarafların taşıdığı yüklerin azalacağını ileri sürmüştür.

Handler (1989, 1992) 32 yeni nesil aile üyesi ile yaptığı derinlemesine görüşmeler neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır:

- Yeni nesil bir aile üyesi, aile şirketi bağlamında üç ihtiyacı (kariyer ilgi alanları, psikososyal ihtiyaçlar ve yaşam aşaması ihtiyaçları) ile ilgili olarak ne kadar çok doyuma ulaşırsa bireyin olumlu bir yönetim devir deneyimine sahip olma olasılığı o kadar artar.
- Yeni nesil bir aile üyesi, aile şirketinde kişisel etki kullanma potansiyeline veya yeteneğine ne kadar çok sahipse, bireyin olumlu bir halefiyet deneyimine sahip olma olasılığı o kadar yüksektir.

- Yeni nesil bir aile üyesi, yönetim devrindeki selefi ile ne kadar karşılıklı saygı ve anlayışa ulaşırsa bireyin olumlu bir halefiyet deneyimine sahip olma olasılığı o kadar artar.
- Aile şirketi konusunda ne kadar çok kardeş birbiriyle çatışmak yerine uyum sağlayabilirse, bireyin olumlu bir halefiyet deneyimi yaşama olasılığı o kadar yüksektir.
- Bir aile değeri olarak aile şirketinin devamlılığına olan bağlılık ne kadar büyükse, bireyin olumlu bir halefiyet deneyimine sahip olma olasılığı o kadar yüksektir.
- Ailenin işletmeye katılımından kaynaklanan ayrılık gerginliklerinin varlığı ne kadar fazla olursa, bireyin olumlu bir halefiyet deneyimine sahip olma olasılığı o kadar azdır.

Iannarelli (1992) on beş aile şirketi üzerinde yaptığı niteliksel araştırmasında, yeni nesil aile üyesinin kariyer deneyiminin on-on iki yaşlarında aile şirketinde erken sosyalleşme süreciyle başladığını öne sürmüştür. Aile şirketinde liderlik ilgisini geliştirmede kritik faktörleri şöyle sıralamıştır (1) işyerinde babayla zaman, (2) işin çeşitli yönleriyle karşılaşma, (3) işteki becerilerin geliştirilmesi, (4) işle ilgili olarak ebeveynlerden teşvik ve olumlu tutum (5) takıma bireysel katkı sağlama ve (6) katılma fırsatının sunulduğu zaman. Iannarelli, bu sosyalleşme sürecinde genç kızların genellikle erkek kardeşlerinden farklı muamele gördüğünü sonucuna ulaşmıştır. Kız kardeşler ile daha az zaman harcanır, daha az beceri geliştirirler ve erkek kardeşlerinden daha az teşvik edilirler. Seçimler genellikle onlar adına mevcut seçenekler hakkında bilgileri olmadan erken yaşta yapılır.

Yönetim devri üzerine literatür, tipik olarak kurucuların en büyük oğullarının halefleri olacağını öngörmektedir (Fox ve diğerleri, 1996). Batı toplumlarındaki normal uygulama en büyük erkek varisin yönetim devri için seçilmesidir (male primogeniture). Kuratko ve diğerleri (1993) ABD'li ve Koreli küçük işletme sahipleri üzerinde yaptıkları çalışmada hem ABD hem de Koreli firmaların ezici çoğunluğunun şirketi devralmak için bir erkek çocuk istediği sonucuna ulaşmıştır. Martin (2001) küçük ve orta ölçekli firmalar üzerinde yaptığı çalışmasında erkek çocukların halihazırda firmada çalışıp

çalışmadıklarına bakılmaksızın "doğal halef" olarak tanımlandığını ve muamele gördüğünü tespit etmiştir. Tatoğlu ve diğerleri (2008) aynı bulguya 408 Türk aile şirketi üzerinde yaptığı çalışmada ulaşmışlardır. Bunun aksine, Bachkaniwala ve diğerleri (2001) Güney Asya aile şirketleri üzerindeki vaka çalışmalarında yalnızca bir vakada kurucunun en büyük oğlunu halefi olarak seçtiğini görmüştür. Çoğu durumda zekâ, sıkı çalışma, iyi liderlik becerileri ve kurucunun rehberliğinde etkili eğitim, kurucunun halefi seçmesini etkileyen faktörler olarak tanımlanmaktadır. Ailenin diğer üyelerinin bu süreçte çok az etkisi olmaktadır ve sadece ikincil önemde araçlar olarak kaldıkları tespit edilmiştir (Janjuha-Jivraj ve Woods, 2002).

Dumas (1989) 18 aile şirketinde 40 aile üyesiyle yaptığı ve kızların rolüne odaklandığı derinlemesine görüşmeler sonucunda, ilginç olarak örneklemindeki birçok kız çocuğunun "başlangıçta bu işin potansiyel üyeleri, yöneticileri veya halefleri olarak görülmediğini" öğrenmiştir ki bu durum için "görünmez halef" terimini kullanmıştır. Ayrıca, "en büyük çocuk" (primogeniture) durumunun birçok aile şirketinde hâla hayatta olduğunu belirterek, aile şirketlerinin oğullara geçeceğini varsayıldığını öne sürmektedir.

Özdemir ve Harris (2020) Türk aile şirketlerinde halef seçiminde cinsiyet normlarının hâla dikkate alındığını, başka bir deyişle primogeniture'ın aile şirketi halefiyet sürecine hâkim olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre kadınlar ancak önlerinde başka bir kariyer seçen ağabeylerinin söz konusu olması durumunda liderlik rolleri için dikkate alınmaktadırlar. Karataş ve diğerleri (2011) Türk aile şirketlerindeki kadınlar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında iş adamlarının erkekleri tercih etmeleri sebebiyle kadınların görünmezlik problemi yaşadıkları sonucuna varmışlardır.

Calabro ve diğerleri (2018), İtalyan aile şirketleri üzerinde yaptıkları araştırmalarında, bir ailenin ilk doğan çocuğunu halef olarak seçmesinin, ailenin sosyo-duygusal zenginlik donanımının yüksek ve aile şirketinin yönetim devri öncesi performansının beklentilerin altında kaldığı durumlarda daha olası olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca, ikinci veya sonraki doğumlu bir kardeşin seçilmesinin ise özellikle firma ikinci nesil veya daha sonraki bir dönemdeyken, yönetim devri sonrası firma kârlılığı üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Vera ve Dean (2005), on kadın işletme sahibiyle görüşerek kız çocukların yönetim devri ile ilgili karşılaştıkları özel durumları incelemiştir. Önemli bulguları babalar ve kızlar ile anne ve kızları arasında farklı ilişkiler olduğudur. Katılımcılar, babalar ve kızlar arasındaki iyi kişisel ve profesyonel ilişkilerden söz ederken, annelerin daha mükemmeliyetçi olmaları ve kontrolü kaybetmekten korkmaları sebebiyle anneler ve kızlar arasındaki ilişkilerin daha zor olduğunu belirtmişlerdir. Kız çocuklarını; babalarının yerine geçmelerine kıyasla annelerinin yerine geçecekleri zaman daha uzun ve yorucu bir devir süreci beklemektedir. Araştırmada baba-sahipler kontrolü kızlarına devretmeye istekliken ve kendi öz kimliklerine değil, şirketin refahına odaklanma eğilimindeyken; anne-sahipler kontrolü devretmeye ya da bir yönetim devir planına istekli değildir ve çoğunlukla anne yönetim devirleri ağır hastalıklar sebebiyle zorla ortaya çıkmaktadır.

Swogger'in (1991) beş aile şirketi ile ilgili vaka incelemesi, nesiller arası geçiş süreci için önemli olan kardeş ilişkilerinin üç boyutunu tanımlamaktadır: bağılılığa karşı rekabet; bağımlılığa karşı özerklik, pasifliğe karşı liderlik. Bağılılığa karşı rekabeti yönetmenin bir yolu, kardeşlerle özel yetenek ve ilgi alanlarına sahip benzersiz bireyler olarak çalışmaktır. Bağımlılıktan özerkliğe geçiş, genellikle ebeveynlere güvenmeyi içeren eski çatışma çözme yöntemlerini yeni ve yetişkinlere daha uygun çatışma çözme araçlarıyla değiştirmeyi gerektirir. Ebeveynleri çatışmayı kendi başlarına çözmelerine izin verse kardeş ilişkilerinin nasıl farklı olabileceğini düşünmek, sürecin etkili bir parçası olabilir. Liderliğin en etkili olduğu zaman, kardeşlerin ebeveynleriyle olan bağları nedeniyle pasif kalmadıkları ve sorumluluk aldıkları zaman gerçekleşmektedir.

Kurucular tipik olarak son derece bağlı ve aynı zamanda da son derece yetkin bir çocuğu halef olarak ararlar, ancak böyle bir aday genellikle mevcut değildir. Mevcut literatür, bu ikilemde hangi istenen niteliğin (bağılılık/isteklilik veya yeterlilik/yetenek) en önemli olduğunu tahmin edememektedir. Richards ve diğerleri (2019), kurucunun kişisel deneyimlerinin, eğitiminin ve kültürel gömülülüğünün, hangi aile üyesini halef olarak seçmesi gerektiği konusunda karar verirken, kurucunun dikkatini ya yeterliliği destekleyen kurumsal mantığa ya da bağılılığı destekleyen aile mantığına yönlendirdiğini öne sürmektedir.

#### 1.5.4. İlişkisel Faktörler

Davis (1982) 154 baba ve oğul üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında babalar ve oğulların gelişimsel ilişkilerine odaklanmıştır. Buna göre baba ve oğul arasındaki ilişkinin, baba 50-59 yaşlarında ve oğlunun 23-32 yaşlarında nispeten uyumlu olduğunu, öte yandan, baba 60-69 yaşları ve oğul 34-40 yaşlarında iken ilişkilerinin görece sorunlu olduğunu belirlemiştir. Davis ve Taguri (1989), baba-oğul iş ilişkisinin kalitesinin sorumluluğun her iki tarafa ait olduğunu ve bu kalitenin ilişkilerini ve şirketlerini kurtaracak bir diyalog olduğunun altını çizmişlerdir. Seymour (1993) 77 firma üzerinde yürüttüğü çalışmasında nesiller arası iş ilişkisinin kalitesi ile halef eğitimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulurken; iş ilişkisinin kalitesi ile yönetim devri planlaması arasında önemli bir ilişki bulmamıştır.

Lee ve diğerleri (2019), kurucu-halef değer uyumunun halefin işletmeyi devir alma istekliliği üzerindeki etkilerini ve bu etki üzerinde kurucu-halef ilişkisi kalitesinin aracı rolünü incelemişlerdir. 102 kurucu-halef ikilisinden elde edilen veriler, kurucu ve halef yüksek değer uyumuna sahip olduğunda, ilişki kalitesinin artacağını ve bunun da halefin işi devir alma istekliliğine artıracığını göstermektedir. Ayrıca, kurucu ve halef arasında değer uyumsuzluğu olduğunda; halefin aile değerlerinin, kurucu-halef ilişkisi ve halefin işi devir alma istekliliği üzerinde daha önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Chung ve Yuen (2003), Çin aile şirketlerinde halefiyet sürecinde ortaya çıkabilecek sorunlarla ilgili çalışmalarında yetkinliğin bir halef seçiminde en önemli ön koşul olduğunu; halefin liderlik yeterliliğinin eksikliğinin çatışmalara yol açacağını belirtmişlerdir. Halef gerekli şartları karşılamazsa güven eksikliğinin ortaya çıkacağı bunun da hem halefiyet sürecini hem de şirket başarısını engelleyen çatışmanın büyümesi anlamına geleceğini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca, bir halefin seçilmesinde cinsiyet ve yaş (en büyük çocuk şirketi devralması düşünülen ilk çocuktur) önemli konular olarak değerlendirilmiştir.

Davis ve Harveston (1999), üç nesil boyunca aile şirketlerinde uyum ile ilgili olarak yönetim devrinin etkilerini araştırmışlardır. Şirket kurucusu hala şirkette etkiye

bulduğunda veya şirkette kalmaya devam ettiğinde kişisel ve mesleki çatışmaların potansiyelinin önemli ölçüde arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Önceki nesillerin, bırakma konusundaki isteksizlikleri, güven eksiklikleri ve vazgeçilmez olduklarına dair hisleri şirketlerde çatışmalara yol açmaktadır. Davis ve Harveston (2001) bir diğer çalışmalarında, aile işletmelerindeki nesiller arası çatışmalar üzerine bir araştırma yapmış ve aile bireylerinin aile ilişkilerinden kaynaklanan olası çatışmaların derecesi ve sıklığını araştırmışlardır. Çalışma, aile üyeleri arasındaki yüksek düzeyli etkileşimin, dahil olan tüm nesiller ve/veya gruplar arasındaki çatışmanın derecesini güçlendirdiğini göstermektedir. Şirkette çalışan aile üyeleri ne kadar fazlaysa, dahil olan tüm nesiller içinde çatışma potansiyeli o kadar yüksek olmaktadır. Bunun, hedefler ve eylemlerle ilgili farklı algılardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Bununla birlikte, aile şirketinin günlük işlerinde aktif olarak faaliyet göstermeyen aile üyeleri, barışın geliştirilmesinde önemli bir rol oynayabileceği öne sürülmektedir. Ayrıca, aile üyeleri arasındaki sosyal etkileşimin çatışmaların yoğunluğunu artırdığı tespit edilmiştir. Bunun nedenin, aile ve işletme arasındaki kişisel anlaşmazlıkların/çatışmaların profesyonel etkileşime taşınmasına izin veren sınırların olmaması olduğu düşünülmektedir.

Fattoum ve Fayolle (2009), aile içi yönetim devir süreci boyunca kurucular ve halefler arasındaki ilişkideki değişiklikleri üç aşamalı bir model kullanarak incelemişlerdir. Yönetim devir sürecinin başlatıldığı ilk aşama, kurucu ve halef arasındaki etkileşimi rahatça idare etmenin ideal bir yolu olmadığı için gergin geçer. İkinci aşamada, uyumlu eylemlerle birlikte bir ortaklık kurulmaya başlar. Burada, her iki aktör arasındaki ilişki daha dostanedir ve katılım ve güvene dayanmaktadır. Üçüncü aşama, selefin emekli olduğu aşamadır. Selefin şimdi geri çekilmesi ve sorumluluğu devretmesi beklendiği için ortam yine gergindir. Bu aşamada selefin korkuları ortaya çıkabilir ve bu da çatışmalara neden olabilir. Bu süreç, ataerkil yapıların hâkim olduğu ve hala hayatın ve iş dünyasının her alanında karar vermesi için babaya güvenildiği Arap ve Müslüman toplumlarındaki halefler için özellikle zor olmaktadır.

Frey ve diğerleri (2005), 1,342 İsviçre aile şirketini araştırarak duygusal ve/veya psikolojik yönlerin (gelecek vizyonu, nitelik, çalışanlar tarafında kabul görme ve kişisel farklılıklar) başarısız yönetim devirlerine neden olan belirleyici faktörler olduğunu

tespit etmişlerdir. Şirketin geleceğine dair selef ve halefin farklı algıları, ana çatışma alanıdır. Dahası, yönetim devir sürecinin erken başlaması, çoğu durumda selefin bırakıp gidememe sorunu sebebiyle duygusal problemlere yol açmaktadır. Bu noktada açık iletişim, geleceğe ilişkin fikir birliği, bağımsız yetkin bir danışmanın sürece katılımı çatışmaların azalmasına yardımcı olabilmektedir.

Venter ve diğerleri (2003), halefin yeteneğine duyulan güvenin artmasının, devir süreciyle ilgili genel memnuniyet üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca, aile uyumu ile ilgili tüm taraflarca devir sürecinden duyulan memnuniyet arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. İyi işleyen bir aile ilişkisi ve uyumlu bir atmosfer, başarılı bir nesil geçişi şansını artırmaktadır. Kurucular genellikle devir ile ilgili sorunları hakkında iletişim kurmakta zorluk çekerler. Yönetim devri genellikle açık ve dürüst bir fikir alışverişi gerektiren zor bir konu olduğundan, aile içindeki çatışma bu geçiş dönemine ek bir karmaşıklık boyutu katmaktadır.

### **1.5.5. Çok Boyutlu Analizler**

Yönetim devri birçok değişkenden etkilenen çok boyutlu bir süreçtir (Filser ve diğerleri, 2013). Literatürde bazı yazarlar yönetim devri konusunu çok boyutlu olarak analiz etmeyi tercih etmişlerdir. Lansberg (1988), yönetim devri konusunun, farklı paydaşların bakış açılarını anlayabilmek için aile, yönetim ve mülkiyet sistemleri bakış açılarından analiz edilmesi gerektiğini öne sürmüştür. Yönetim devri, aile şirketinde ilişkilerin yeniden düzenlenmesi, geleneksel etki kalıplarının yeniden oluşması, uzun süredir devam eden yönetim ve mülkiyet yapılarının yerini yeni yapıların alması gibi çok önemli değişikliklere yol açması sebebiyle kararsızlıkla yaklaşılan bir konudur. Lansberg; teorisinde, yönetim devrinin birçok paydaşı doğrudan nasıl etkilediğini ve kurucudan başlayarak aile, yöneticiler, hissedarlar ve çevredeki kişilerin hepsinin yönetim devrini planlamamak için kendi yöntemleriyle nasıl komplolar kurduklarını açıklamaktadır.

Buna göre, kurucu kontrolü kaybetmekten korkar ve firmadan emekli olmanın aile içerisindeki rolünde bir düşüş anlamına geleceğinden endişelenir. Firmada kimlik ve güç kaybı aynı zamanda toplumdaki itibar kaybı anlamına da gelmektedir. Ailenin

yönetim devri planlamasına yaklaşımı, genellikle ailenin yaşam döngüsünün hangi aşamasında olduğu ile ilişkilidir. Tipik olarak, yönetim devri planlaması, kurucu ve eşi yaşam döngülerinin son aşamasına- genellikle altmışlı yaşlar- girene kadar başlamaz. İnkâr, yönetim devri ile yüzleşmeye tipik bir tepkidir, özellikle de çift zaten evden ayrılan çocuklarla, evdeki yalnızlıkla ve ebeveynlerin ölümü veya hastalığı gibi zorluklarla başa çıkmak zorunda kalmışsa. Yönetim devri potansiyel olarak çocuklara öncelikli muamele yapmayı gerektireceği ve aile yaşamının bozulması anlamına geleceği için tartışılması zor bir konudur.

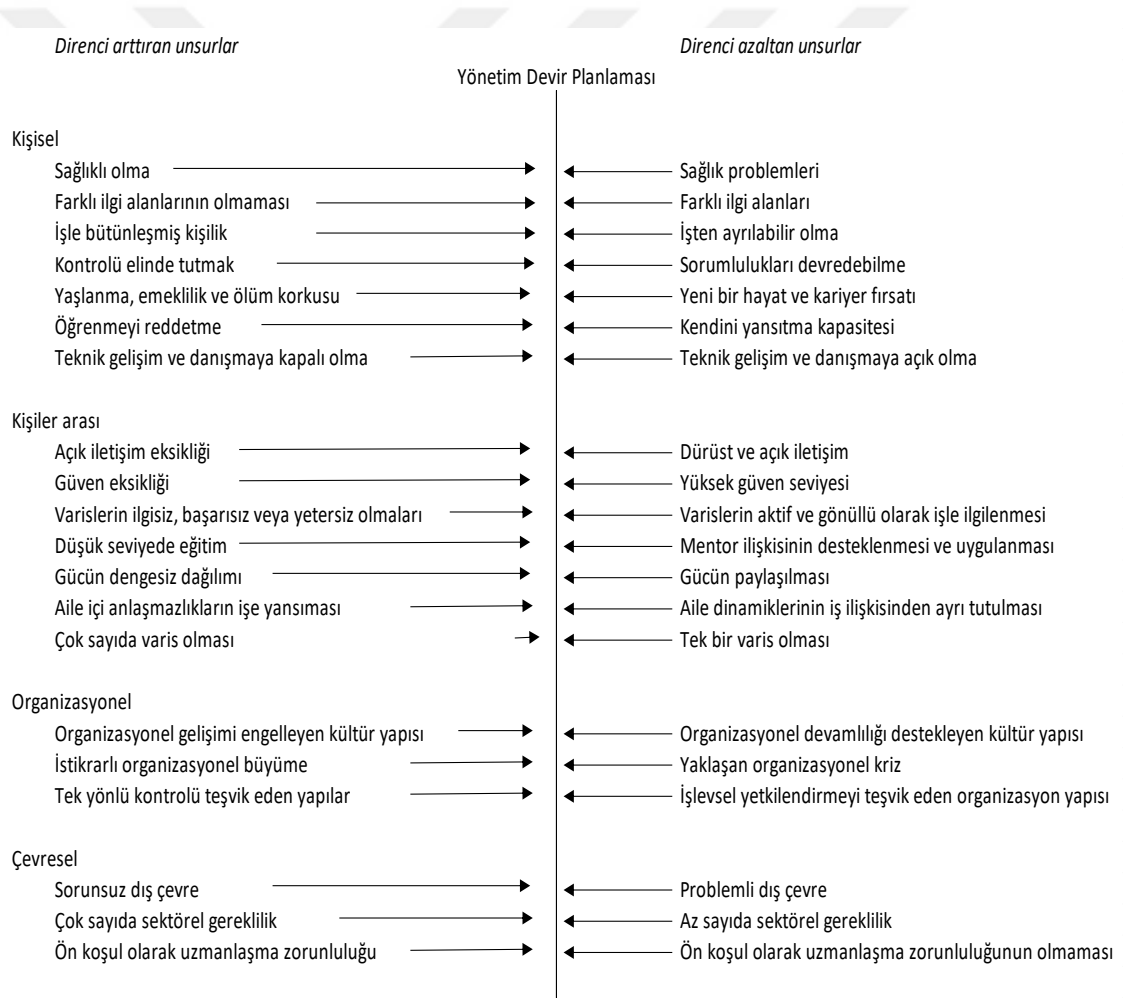
Eşler, firmaları onların kimliğinde önemli bir rol oynadığı için yönetim devir planlaması yapmamak için kafalarında komplolar kurabilirler (Danco, 1981; Rosenblatt ve diğerleri, 1985). Yöneticiler de yönetim devri ile oluşacak değişimi tehdit olarak değerlendirirler çünkü bu durum, kurucuyla kişisel bir ilişkiden halefle daha profesyonel bir ilişkiye geçiş anlamına gelir. Hissedarlar, aile üyesi olsalar da olmasalar da hisselerini genellikle kurucunun "babacan bir iyi niyet jesti" olarak elde etmişlerdir. Kurucu tarafından kendilerinden beklenen sadakat iktidarın devrine ilişkin görüşlerini ifade etmelerini garip hale getirir, çünkü kurucu ile ters düşmek sadakatsizlik olarak görülebilir. Tedarikçiler, müşteriler ve çevredeki diğer kişiler de firma içindeki birincil irtibat kişisi olarak kurucuya bağımlı hale geldiklerinden yönetim devri ile ilgili komplolar kurarlar.

Handler'in (1989) aile şirketlerinde yönetim devrine direniş ile ilgili teorik modeli (Tablo 2), Lansberg'in işaret ettiği birçok noktanın altını çizmektedir. Bireysel, kişilerarası faktörlerin yanı sıra organizasyonel ve çevresel düzeylerdeki faktörlerin tümünün yönetim devrine karşı gösterilen dirençte payı vardır. Kurucunun yönetim devir planlamasına karşı direnci, kimliğin firma ile örtüşmesi, diğer ilgi alanlarının olmaması, emeklilikle ilgili korkular, öğrenememe ve danışmanlık almama nedeniyle firmadan ayrılamaması (Kets de Vries, 1985) ile ilgilidir. Kişilerarası düzeyde, iletişim ve güven eksikliği, yönetim devir sürecini karıştırabilir. Yönetim devrinin zamanlaması da önemlidir; halef yoksa veya halef ilgisiz, deneyimsiz veya eğitilmiş değilse, yönetim devir planlaması boşuna olabilir. Bir kurucunun emekli olma kararı, halefin uygunluğu ve devralmaya hazır olmasıyla eş zamanlı hale getirilmezse, yönetim devri mümkün



olan en iyi koşullarda gerçekleşmeyebilir (Handler ve Kram, 1988). Güç dengesizlikleri, aile çatışmaları (Levinson, 1971; Stern, 1986) ve halef için net bir tercihin olmaması da devir sürecini karmaşık hale getirmektedir. Organizasyonel düzeyde, kültür (Schein, 1983), yapı ve istikrarla ilgili faktörler de sorunlu yönetim devirleriyle ilişkili görünmektedir. Son olarak, çevresel türbülans (Emery ve Trist, 1965), gereksinimler (ruhsatlandırma ve vergi hususları dahil) ve sektöre giriş için ön koşullar (uzmanlık bilgisi) yönetim devir planlamasını olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

**Tablo 2: Aile Şirketlerinde Yönetim Devri ile İlgili Direnç Modeli**



**Kaynak:** Handler (1988)

De Massis ve diğeri (2008), gerçekleştirdikleri literatür incelemesi ve görüşmeler neticesinde yönetim devrini engelleyen faktörleri süreç, finansal, bireysel, bağlam ve ilişki olmak üzere beş boyutlu yapısal bir model ile ortaya koymuşlardır. Lockamy ve diğeri (2016) daha sonra buna altıncı boyut olarak yönetişim faktörünü eklemiştir (Tablo 3).

**Süreç faktörleri:** Birçok çalışma, süreç faktörlerinin sıklıkla yönetim devrini zorlaştırdığını göstermektedir. Bu kategori şu sebepleri içermektedir: görevdeki lider ve potansiyel halefler için açıkça tanımlanmış rollerin eksikliği (Langsberg, 1988); yönetim devir sürecinin aile üyeleri ve diğer paydaşlarla zayıf iletişimi (Dyer, 1986; Ward, 1987); potansiyel halefleri eğitememek (Churchill ve Hatten, 1987; Ward, 1987; Morris ve diğeri, 1997); halef seçimi için akılcı ve nesnel kriterlerin eksikliği (Levinson, 1971); ve işletme içinde önceki devirler için kullanılan kriterler arasında tutarlılık eksikliği (Kim ve Maubourgne, 1993).

**Finansal faktörler:** Bu kategori, aile şirketinin iç finansal kaynak sınırlamaları ve dış finansman elde etme fırsat maliyeti ile ilgili faktörlerden oluşmaktadır (De Massis ve diğeri, 2008). Bu faktörler arasında, halefiyle ilgili vergi yüküne katlanılamaması (veraset ve intikal vergileri) ve yetkin olmayan haleflere yardımcı olmak için profesyonel yöneticilere ödenecek danışmanlık maliyetleri ve bunları ödeyecek mali kaynakların bulunmaması (Eisenhardt, 1989, De Massis ve diğeri, 2008) sayılmaktadır.

**Bireysel faktörler:** Literatürde kurucu (ya da görevi devredecek lider) ve halef ile ilişkili faktörlere (toplu olarak bireysel faktörler olarak kategorize edilmiştir) yönetim devrini zorlaştırıcı olarak sıklıkla atıfta bulunulmuştur.

Kurucu ile ilgili olarak; kurucunun beklenmedik ölümü (Kelly ve diğeri, 2000), boşanması, yeniden evlenmesi veya yeni çocukları olması (Dick ve Kets de Vries, 1992), kurucunun, potansiyel haleflere karşı yaşadığı güçlü rekabet ve kıskançlık duygusu (Levinson, 1971) önemli faktörler olarak sayılmaktadır. Kurucu genellikle yönetim devri kararında önemli bir rol oynadığından, ani ölümü yönetim devrini engelleyebilmektedir. Bu ani ölüm, potansiyel halefin aile şirketini devralma

yeteneğine veya motivasyonuna sahip olmayabileceği bir zamanda da meydana gelebilmektedir (De Massis ve diğerleri, 2008).

Halefle ilgili faktörler arasında potansiyel haleflerin beklenmedik kaybı (Handler ve Kram, 1988), potansiyel haleflerin motivasyon veya memnuniyet eksikliği (Chrisman ve diğerleri, 1998; Sharma ve Rao, 2000) ve potansiyel haleflerin aile şirketini yönetmek için yetersizliği (Barach ve diğerleri, 1988; Barach ve Gantisky, 1995) bulunmaktadır.

**Bağlam faktörleri:** Aile işletmeleri literatüründe bağlam faktörleri olarak adlandırılan işe yönelik belirsizlikler, yönetim devrini zorlaştıran anahtar faktörler olarak tanımlanmaktadır. İş performansındaki değişiklikler (Sharma ve diğerleri, 2001; Molly ve diğerleri, 2010; Gedajlovic ve diğerleri, 2012), iş ölçeğinin azalması (Stavrou, 1999) ve kilit müşteriler veya tedarikçilerin kaybı bağlam faktörleri arasındadır.

**İlişki faktörleri:** Aile üyeleri ve aile üyesi olmayanlar arasındaki kişisel ilişkiler yönetim devrini doğrudan etkileyebilmektedir (Davis, 1982; Lansberg, 1983; Churchill ve Hatten, 1987; McCollom, 1988). Kişilerarası ilişkilerin zayıf olması aile içi yönetim devrini engelleyen potansiyel çatışmalara neden olabilmektedir (Lansberg, 1983; Kepner, 1983; Rosenblatt ve diğerleri, 1985). İlişki faktörleri şunları içerir: aile üyeleri (Kets de Vries, 1989) veya aile üyesi olmayan üyelerin (Kets de Vries, 1985) potansiyel haleflerine bağlılık eksikliği; aile üyelerinin potansiyel halefe güven eksikliği (Barach ve diğerleri, 1988); aile üyeleri arasındaki çatışmalar (Churchill ve Hatten, 1987); ve potansiyel halefler ile aile üyesi olmayanlar arasındaki çatışmalar (Bruce ve Picard, 2006).

**Yönetişim faktörleri:** Literatürde, kurumsal yönetişim faktörlerinin yönetim devrini engelleyici etkisinden bahsedilmektedir (Combs ve diğerleri, 2010). Bu faktörler arasında ailenin yönetim kuruluna ne derece hâkim olduğu ve aile liderinin hem İcra Kurulu Başkanı hem de Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapıp yapmadığı bulunmaktadır. Ayrıca, yönetişim faktörlerinin aile şirketlerinin performansı ve sürdürülebilirliği üzerindeki etkisini gösteren bir dizi araştırma mevcuttur. Kuan (2011), Berent-Braun ve Uhlener (2012) ve Adendroff ve Halkias (2014), yönetişimin

aile şirketlerinin uzun vadeli iş performansında önemli bir rol oynadığını ortaya koymuşlardır. Basco ve Rodriguez (2009) yönetişimin aile şirketi işletme yönetimi üzerinde doğrudan etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Fahed-Sreih ve Salpie (2009), Brenes ve diğerleri, (2011) ve Siebels ve diğerleri, (2012) firmanın uzun vadeli ayakta kalabilmesi için uygun aile şirketi yönetim yapısının gerekli olduğunu gösteren çalışmalar yürütmüştür. Son olarak, Yu ve diğerleri (2012) tarafından yapılan bir çalışmada, yönetişimin yönetim devri sonuçlarında önemli bir rol oynadığı ortaya koymuşlardır.

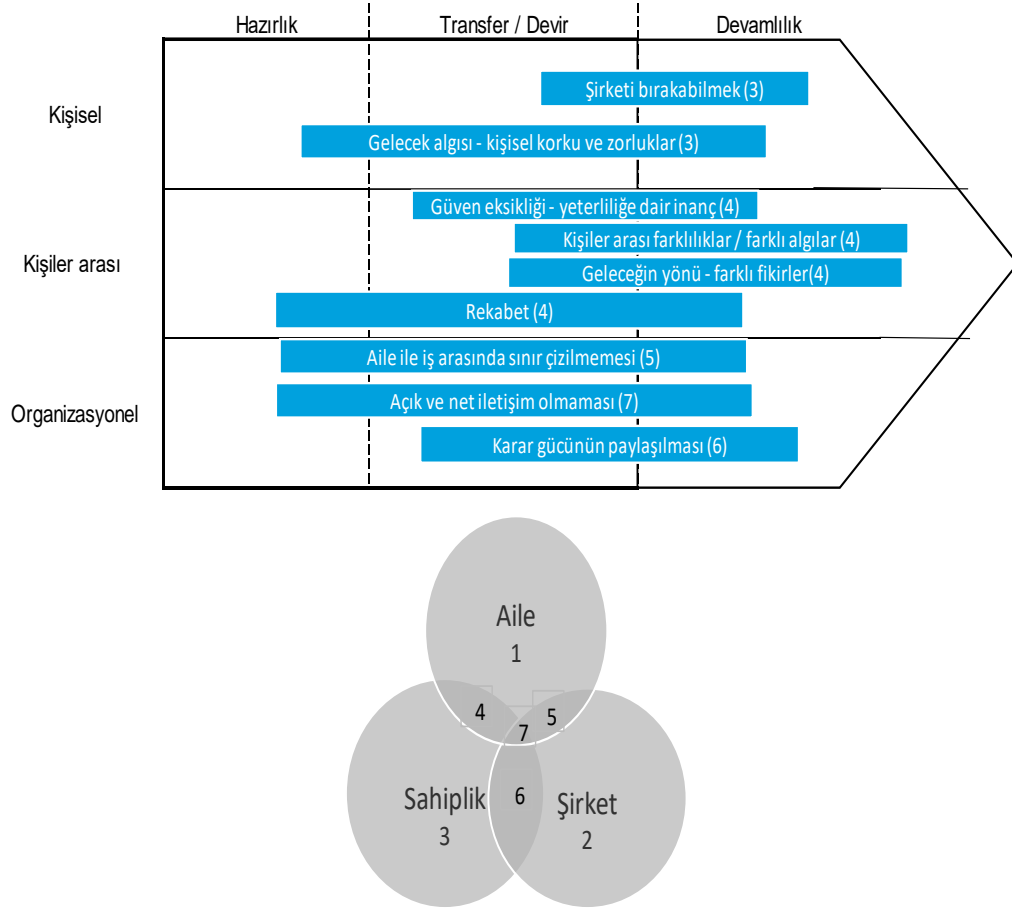


**Tablo 3: Nesiller Arası Yönetim Devrini Engelleyen Faktörler**

Faktörler	Kaynaklar	
Kişisel Faktörler	Kurucunun işletmeye olan kişisel bağlılığı	Barach & Gantisky, 1995; Barnes & Hershon, 1976; Bruce & Picard, 2006; Cabrera-Suárez et al., 2001; Churchill & Lewis, 1983; Danco, 1980; J. A. Davis, 1982; Dyer, 1986; Handler, 1989, 1990; Handler & Kram, 1988; Haveman & Khaire, 2004; Kepner, 1983; Kets de Vries, 1986, 1988, 1989; Lansberg, 1988; Le Breton-Miller et al., 2004; McGiven, 1978; Potts et al., 2001; Sharma et al., 2001; Sonnenfeld & Spence, 1989; Sveen & Lank, 1993; Ward, 1987
	Kurucunun beklenmedik, erken kaybı	Kelly et al., 2000
	Kurucunun beklenmedik şekilde yeniden evlenmesi, boşanması veya yeni çocuğunun doğması	Dick & Kets de Vries, 1992
	Potansiyel haleflerin düşük yeteneği	Barach & Gantisky, 1995; Barach et al., 1988; Boldizzoni, Cifalino, & Serio, 2000; Brockhaus, 2004; Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez, García-Almeida, 2001; Chrisman et al., 1998; Ciampa & Watkins, 1999; Goldberg, 1997; Hume, 1999; Kaye, 1999; Kets de Vries, 1986; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004; D. Miller, Steier, & Le Breton-Miller, 2003; Morris et al., 1997; Potts, Schoen, Engel Loeb, & Hulme, 2001; Venter et al., 2005; Ward, 1987; Weinstein, 1999
	Potansiyel haleflerin memnuniyetsizliği / motivasyon eksikliği	Barach & Gantisky, 1995; Barry, 1975; Bjuggren & Sund, 2000; Bowen, 1978; Cespedes & Galford, 2004; Chrisman et al., 1998; Dumas, Dupuis, Richer, & St.-Cyr, 1995; Fox, Nilakant, & Hamilton, 1996; Goldberg & Wooldridge, 1993; Handler & Kram, 1988; Hugron & Dumas, 1993; Le Breton-Miller et al., 2004; Matthews, Moore, & Fialko, 1999; Morris et al., 1997; Neubauer, 2003; Potts et al., 2001; Sharma, 2004; Sharma, Chrisman, & Chua, 1997; Sharma & Rao, 2000; Sharma et al., 2001; Stavrou, 1999; Venter et al., 2005
Potansiyel haleflerin beklenmedik kaybı	Handler & Kram, 1988; Levenburg, Wolterink, & Subramanian, 2003; W. D. Miller, 2000	
İlişkisel Faktörler	Ebeveyn-çocuk ilişkisinde çatışmalar ve rekabet	Brockhaus, 2004; Cabrera-Suárez et al., 2001; Chrisman et al., 1998; Dickinson, 2000; Dyer, 1986; Goldberg, 1996; Goldberg & Wooldridge, 1993; Grote, 2003; Handler, 1989, 1990, 1992; Hugron & Dumas, 1993; Kets de Vries, 1989, 1996; Kets De Vries & Miller, 1984, 1987; Lansberg, 1988, 1999; Lansberg & Astrachan, 1994; Le Breton-Miller et al., 2004; Mahler, Pine, & Bergman, 1975; Matthews et al., 1999; D. Miller et al., 2003; Neubauer & Lank, 1998; Stempler, 1988; Stierlin, 1974; Venter et al., 2005; Ward, 1987
	Aile üyeleri arasında çatışmalar ve rekabet	Boles, 1996; Bruce & Picard, 2006; Dyer, 1994; Grote, 2003; Handler, 1994; Handler & Kram, 1988; Kaye, 1991; Kets de Vries, 1986, 1989; Lansberg, 1999; Lansberg & Astrachan, 1994; Leach & Bogod, 1999; D. Miller et al., 2003; Pitts, 2000; Sharma et al., 2001; Sveen & Lank, 1993; Venter et al., 2005
	Aile şirketinin yüksek "fikir birliği duyarlılığı" ile ilgili tehlikeler	P. S. Davis, 1983; Hollander & Elman, 1988; Kelly et al., 2000; Kepner, 1983; Kets de Vries, 1989; E. J. Miller & Rice, 1967; Reiss, 1982; Schein, 1983; Walsh, 1994; Ward, 1988
	Aile üyelerinin potansiyel haleflerine güven eksikliği	Barach et al., 1988; Brown, 1993; Chrisman et al., 1998; Dickinson, 2000; Donckels & Lambrecht, 1999; Goldberg & Wooldridge, 1993; Handler & Kram, 1988; Kets de Vries, 1986; Matthews et al., 1999; Seymour, 1993; Sharma, 1997; Venter et al., 2005; Ward, 1988, 2004
	Aile üyelerinin potansiyel haleflerine bağlılık eksikliği	Boles, 1996; Kets de Vries, 1989; Lundberg, 1994; Ward, 2004
	Kurucu / potansiyel halef (ler) ile aile dışı üyeler arasındaki çatışmalar	Bruce & Picard, 2006; Cespedes & Galford, 2004; Goldberg, 1997; Kets De Vries, 1988; Sveen & Lank, 1993
	Aile dışı üyelerin potansiyel haleflerine güven eksikliği	Barach et al., 1988; Cespedes & Galford, 2004; Dickinson, 2000; Donckels & Lambrecht, 1999; Goldberg & Wooldridge, 1993; Handler & Kram, 1988; Kets de Vries, 1986, 1989; Matthews et al., 1999
	Aile dışı üyelerin potansiyel haleflerine bağlılık eksikliği	Boles, 1996; Cespedes & Galford, 2004; Kets de Vries, 1986, 1989; Lundberg, 1994; Sveen & Lank, 1993
Finansal Faktörler	Devir ile ilgili vergi yükünün sürdürülememesi	Parrini, 2000; Perrini, 1998
	Varis (ler) in olası çıkışını tasfiye edecek mali kaynak bulamama	Parrini, 2000; Perrini, 1998
	Profesyonel yöneticileri işe alma maliyetlerini karşılayacak yetersiz finansal kaynaklar	Perrini, 1998
Bağlam Faktörleri	İş performansında değişiklik	Carlock & Ward, 2001; Cespedes & Galford, 2004; Dalton & Kesner, 1983; Dumas et al., 1995; Fox et al., 1996; Handler, 1989; Handler & Kram, 1988; Kaye, 1999; Lansberg, 1999; Pfeffer & Salancik, 1978; Schwartz & Menon, 1985; Sharma, 1997; Stavrou, 1995; Sveen & Lank, 1993; Venter et al., 2005
	İşletmenin ölçeğinde azalma	Carlock & Ward, 2001; Dumas et al., 1995; Fox et al., 1996; Handler, 1989; Kaye, 1999; Lansberg, 1999; Sharma, 1997; Stavrou, 1999; Venter et al., 2005
	Müşterilerin veya tedarikçilerin kaybı / potansiyel halef (ler) ile müşteriler veya tedarikçiler arasındaki ilişkinin azalması	Lansberg, 1988
Süreç Faktörleri	Kurucu ve halef (ler) in rollerini açıkça tanımlamamak	Kets de Vries, 1989; Lansberg, 1988; Le Breton-Miller et al., 2004; Organ, 1990; Rosenberg, 1991; Sharma et al., 2001
	Devir süreciyle ilgili kararların aile üyeleri ve diğer paydaşlarla iletişiminin yapılmaması ve paylaşılmaması	Ambrose, 1983; Barach & Gantisky, 1995; Barnes & Hershon, 1976; Chrisman et al., 1998; Dyck, Mauws, Starke, & Mischke, 2002; Dyer, 1986; Johanisson & Huse, 2000; Lansberg, 1999; Le Breton-Miller et al., 2004; Potts et al., 2001; Sharma et al., 2001; Sveen & Lank, 1993; Ward, 1987
	İhtiyaçlar ve potansiyel haleflerin yetenekleri arasındaki boşlukları yanlış değerlendirmek	Fischetti, 1997; Fleming, 2000; Le Breton-Miller et al., 2004
	Potansiyel halefleri eğitme hatasına düşmek	Churchill & Hatten, 1987; Danco, 1982; Goldberg, 1996; Handler & Kram, 1988; Le Breton-Miller et al., 2004; McGiven, 1978; Morris et al., 1997; Ward, 1987, 2004
	Potansiyel halef (ler) i işletmeye geç veya yetersiz şekilde maruz bırakmak	Barach & Gantisky, 1995; Barach et al., 1988; Cabrera-Suárez et al., 2001; Dyer, 1986; Goldberg, 1996; Handler, 1989, 1990; Lansberg & Astrachan, 1994; Minuchin, 1974; Ward, 1987
	Potansiyel halef (ler) e yönetim devir süreci ile ilgili ilerleme hakkında yeterli geri bildirim vermemek	Le Breton-Miller et al., 2004; Osborne, 1991
	Seçim için akılcı ve objektif kriterleri resmileştirmemek	Birley, Ng, & Godfrey, 1999; Fleming, 2000; Levinson, 1971
Potansiyel halef (ler) in değerlendirilmesinden sorumlu ekibin yapısını tanımlamamak	Collins & Porras, 2000; Ward, 2004	
Yönetişim Faktörleri	Aile ve şirket için etkin bir yönetim yapısı oluşturmamak	Kuan (2011), Berent-Braun ve Uhlener (2012), Adendorff ve Daphne (2014), Basco ve Rodriguez (2009), Fahed-Sreith (2009), Brenes ve diğerleri (2012), Siebels ve diğerleri (2012), Yu ve diğerleri (2012)

**Kaynak:** De Massis ve diğerleri (2008) ve Lockamy ve diğerleri (2016)'nin çalışmalarından derlenmiştir.

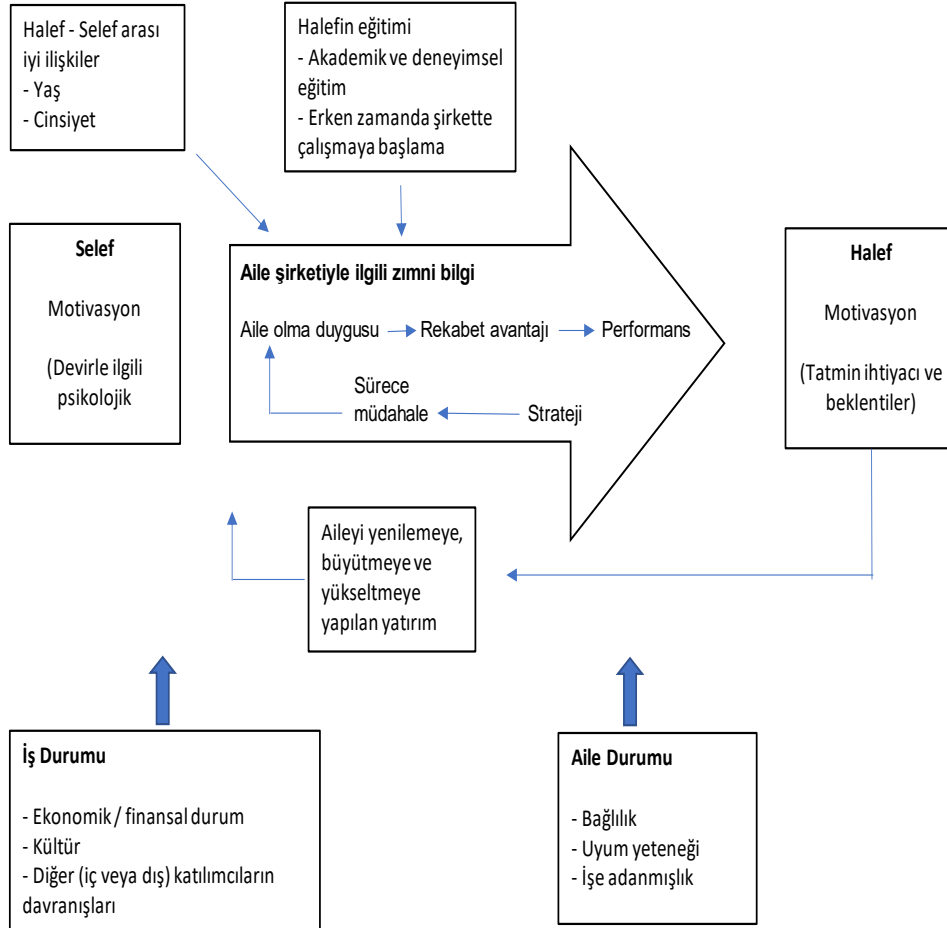
Filser ve diğerleri (2013) yönetim devri konusunu psikoloji yönünden analiz ederek yapısal bir model önerisinde bulunmuşlardır (Şekil 3). Modelde yönetim devri sürecinde ortaya çıkan sorunlar kişisel, kişilerarası ve organizasyonel olmak üzere üç boyuta ayrılmış; yönetim devir sürecinin hazırlık, devir ve sonrası olmak üzere hangi aşamada ortaya çıktığı belirlenmiş ve aile, iş ve sahiplik olmak üzere aile sistemi teorisinin hangi kısmını etkilediğine göre sınıflanmıştır.



**Kaynak:** Filser ve diğerleri (2013)

**Şekil 3: Psikolojik Saha Modeli**

Cabrera-Suarez ve diğerleri (2001 ve 2018), aile şirketinde bilgi transferi ve halefin gelişimi için bütünleştirici bir model önermişlerdir (Şekil 4). Başarılı bir sahiplik devri; işletmenin sürdürülebilirliğini, aile bütünlüğünü ve katılımcıların ihtiyaç ve çıkarlarının tatminini garanti eden çok sayıda faktöre bağlıdır. Bu nedenle, yönetim devri çalışmaları, farklı düzeylerde etkileşimde bulunan kurucu, halef, diğer aile üyeleri, hissedarlar, yöneticiler, iş ortamındaki diğer temsilciler gibi farklı paydaşların bakış açılarını dikkate almalıdır. Halefin gelişimi, girişimci bir zihniyet ile aile şirketinde rekabet avantajı yaratmak ve sürdürmek için yeterli bilgiyi sağlayarak, aile gelişimini etkileyen ilişkiler ve deneyimlerden oluşan bilgi ağını geliştiren evrimsel bir süreçtir.



**Kaynak:** Cabrera-Suarez ve diğerleri (2011)

**Şekil 4: Aile Şirketlerinde Bilgi Transferi ve Halef Eğitim Modeli**

### 1.5.6. Yönetim Devir Planlaması

Yönetim devir planlaması, ailenin uyumunu ve işletmenin gelecek nesiller boyunca sürekliliğini sağlamak için gerekli hazırlıkların yapılması anlamına gelmektedir. Mevcut araştırmalar (Christensen, 1953; McGivern, 1978; Trow, 1961, Hershon, 1975; Barnes and Hershon, 1976; Tashakori, 1977; Ward, 1987; Dyer, 1986; Rosenblatt ve diğerleri, 1985; Santiago, 2000; Sharma ve Rao, 2000) aile şirketlerinin bir nesilden diğerine sürekliliğini belirleyen en önemli faktörlerden birinin yönetim devir planlaması olduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte, araştırmalar yönetim devir planlamasının genellikle aile şirketleri tarafından yapılmadığını ortaya koymaktadır (Christensen, 1953; Handler, 1989; Hershon, 1975; Lansberg, 1988; Tashakori, 1977; Trow, 1961; Ward, 1987; Berman-Brown ve Coverly, 1999). Lansberg'e (1988) göre, yönetim devir planlama sürecini harekete geçirmek farklı paydaşların kararsızlığı ile doğrudan ilgilenmeyi gerektirmektedir.

Kurucunun yaşı, eğitimi, hedef düzenleme kapasitesi, emekli olmayı hedeflediği yaşı gibi faktörler yönetim devir planlamasının kapsamını etkilemektedir (Gagne ve diğerleri, 2011). Harveston ve diğerleri (1997), kişisel özelliklerin kadın liderliğindeki aile işletmelerine göre erkeklerde yönetim devir planlaması üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Kurucunun artan yaşı resmi yönetim devir planlamasını pozitif yönde etkilerken (Marshall ve diğerleri, 2006), dolaylı olarak devir planlamasına müdahale eden davranışsal uygulamaları etkilemektedir. Bu bulgular, kurucunun firmayı aile içerisinde tutma arzusunun neden yönetim devir planlamasının itici gücü olmadığını açıklamaktadır (Motwani ve diğerleri, 2006; Sharma ve diğerleri, 2003b).

Kurucuların güvensizlikleriyle başa çıkmak için yapılan bir öneri, kendileri yönetim devir planlaması yapmış olan destekleyici bir kurucu grubu geliştirmektir. Firmadan ayrılma ve sorumlulukları başkalarına devretme yeteneği de önemlidir (Handler ve Kram, 1988). Hem Lansberg hem de Handler ve Kram, ölüm veya hastalıkla yakın bir karşılaşmanın kurucuyu planlama sürecini başlatmak için harekete



geçirebileceğini keşfetmiştir. Kendini ifade etme yeteneği ve başkalarının tavsiyesi ve desteği de önemlidir. Ailenin firmadan ayrılmanın kurucu için ne kadar acı verici olduğunu anlaması gerekir ve kurucu da planlamanın önemi konusunda bilinçlendirilmelidir.

Kişisel özelliklerin devir planlaması üzerindeki etkisi nesiller boyunca azalmasına rağmen, ailenin devir süreci üzerindeki etkisi nesiller boyunca sabit kalmaktadır (Davis ve Harveston 1998). Buna ek olarak, kültürel bağlam ve kişisel rollerine bağlı olarak, işletmeye dahil olmayan aile üyeleri de devir planlamasını etkilemektedir. Örneğin, Asya ülkeleri aile şirketlerinde halefin annesi nesiller arası geçişi kolaylaştırıcı önemli bir görev yerine getirmektedir (Janjuha-Jivraj ve Woods 2002).

Şirket büyüklüğü ile yönetim devir planlamasının kapsamı arasındaki ilişkiye dair farklı bulgular mevcuttur. Fiegener ve diğerleri (1994), şirket büyüklüğünün yönetim devir planlaması ve halef geliştirme üzerinde hiçbir etkisi olmadığını ortaya koymuştur. Motwani ve diğerleri (2006) ise büyük aile işletmelerinde devir planlamasının daha önemli olduğunu göstermiştir. Büyüklük ve kurumsallık gibi organizasyonel özelliklerin, devir planlaması ile ilgili olarak erkek liderliğindeki şirketlerle kadın liderliğindeki şirketleri farklı şekilde etkilemekte olduğu öne sürülmüştür (Harveston ve diğerleri, 1997). Ek olarak, düşük firma performansının, hissedarları devir planlaması başlatmaya zorlayabilmektedir (Westhead 2003).

Devir planlaması açısından diğer önemli bir faktör de güvenilir bir halefin mevcudiyetidir. Eğer bir halef mevcut değilse, kurucunun devir planlamasına yapma olasılığı düşmektedir. Bu nedenle halef yetiştirme sistemlerine ihtiyaç vardır (Motwani ve diğerleri, 2006).

Bir diğer önemli konu yönetim devrinin aile içerisinde veya dışından bir adaya yapılması kararıdır. Campopiano ve diğerleri (2020), aile şirketlerinin yönetim devir konusunda bir sonraki CEO olarak bir aile üyesini veya aile dışı bir üyeyi seçme eğilimlerini araştırmışlardır. Buna göre, insan sermayesi, aile şirketine rekabet avantajı sağlayan stratejik bir kaynak olarak düşünüldüğünde, bir aile üyesini bir sonraki CEO

olarak seçme eğilimi daha düşük olmaktadır. Bununla birlikte, ailenin üst yönetim ekibine katılımı bu olumsuz etkiyi hafifletmekte ve böylece ailenin gelecekteki CEO olarak bir aile üyesini seçme olasılığı artmaktadır. Üst düzey yöneticiler arasında aile üyelerinin varlığı, ailenin rekabet avantajını sürdürmek için bir aile üyesini bir sonraki CEO olarak atayarak insan sermayesini kontrol etmesine neden olmaktadır.

Eğer işletmeyi başarılı bir şekilde yürütmek için zımnî bilgi veya sosyal sermayeye ihtiyaç duyulursa, genellikle aileden bir çocuk potansiyel halef olarak seçilmekte ve yetiştirilmektedir (DeNoble ve diğerleri, 2007). Zımnî bilginin aile dışı bir adaya aktarılmasının zorluğu halef seçim ve devir planlama sürecini etkilemektedir (Cabrera-Suarez ve diğerleri, 2001; Steier 2001). Giriş zamanı ve şekli ile ilgili olarak Harvey ve Evans (1994), kardeşlerin kariyer gelişiminde bir çocuğun aile işine girmesine uygun olan farklı, öngörülebilir ve çok sayıda aşama olduğunu öne sürmektedir. Aile şirketlerinin ve haleflerinin ihtiyaçları aileden aileye farklılık gösterdiğinden, en iyi giriş zamanı için genel bir öneri yoktur. Bununla birlikte, çocukların bir aile işine girişini proaktif olarak yönetmek çok önemlidir ve halefiyet felcini önlemek için çocukların hayatlarının erken dönemlerinde başlamalıdır (Lambrecht, 2005).

Özetle literatürde, yönetim devir planlama sürecinin aşağıdaki ayrı bileşenlerden oluştuğu düşünülmektedir (Sharma ve diğerleri, 2003a):

- Bir halefin seçilmesi ve eğitilmesi,
- Şirket için yönetim devir sonrası için bir vizyon veya stratejik planın geliştirilmesi,
- Görevi devreden kurucunun yeni rolünün tanımlanması,
- Kararın kilit paydaşlara iletilmesi.

Yönetim devir planlamasıyla ilgili temel görevler şunları içermektedir (Lansberg, 1988):

- Kurucunun artık aile şirketinden sorumlu olmadığı bir gelecek vizyonunu formüle etmesi ve paylaşması,
- Kurucunun halefini ve gelecekteki üst yönetim ekibini seçmesi ve eğitmesi,

- Gücün mevcut yönetim neslinden bir sonrakine aktarılacağı bir sürecin tasarlanması,
- İşletmenin aile varlıklarının ve mülkiyetinin kurucunun varisleri arasında nasıl dağıtılacağını belirten bir vaset planının geliştirilmesi,
- Bir aile konseyi, bir yönetim komitesi ve bir yönetim kurulu dahil olmak üzere, değişimi yönetmek için uygun yapıların tasarlanması ve görevlendirilmesi,
- Ailenin gelecekte üstlenebilecekleri çeşitli rollerle birlikte gelen hakları ve sorumlulukları anlamaları için eğitilmesi.

Nesiller arası yönetim devir planlaması uluslararası danışmanlık şirketlerinin de odak noktalarından birisidir ve bu konu ile ilgili düzenli yayınlar üretmektedirler. Örnek olarak Boston Consulting Group ortakları Bhalla ve Kachaner (2015), Hindistan’da nesiller arası yönetim devrini tamamlamış 200 şirket üzerinde yaptıkları araştırmada, devri takip eden iki yılda yönetim devirlerini planlayan şirketlerin planlamayanlara kıyasla cirolarının %14, piyasa değerlerinin %28 ve FAVÖK’lerinin %4 daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Yönetim devri konusunu “odadaki fil” olarak tanımlayan yazarlar konunun önemi ile ilgili herkesin mutabık olmasına rağmen uygulamada şirketlerin %40’ından fazlasının yönetim devri planlaması yapmadıklarını görmüşlerdir. Yazarlara göre başarılı bir yönetim devir planlamasının 10 ana unsuru şöyledir:

- Planlamaya erken başlamak,
- Beklentileri ve değerleri önceden belirlemek,
- Kişisel ve toplu hedefleri anlamak,
- İş için doğru olanı bağımsız olarak değerlendirmek,
- Haleflerin yeteneklerini farklı alanlarda geliştirmek,
- Açık ve objektif bir seçim süreci tanımlamak,
- İşin ihtiyaçları ile ailenin beklentilerini dengeleyebilmek için yaratıcı yollar bulmak,
- Aşamalı bir geçiş süreci ile güven oluşturmak,
- Devreden liderlerin şirketten yumuşak geçiş ile ayrılmalarını sağlamak.

### 1.5.7. Etkin Yönetim Devrinin Özellikleri

Etkin yönetim devri; birey, aile ve yönetim seviyesindeki faktörlerin bir kombinasyonunu gerektirmektedir (Decker ve diğerleri, 2017). Haleflerin hazırlık düzeyi, lider kişiliği, aile ve iş kültürü, selef ile halef arasındaki ilişkinin kalitesi ve aile şirketi yöneticilerinin planlama ve kontrol faaliyetleri, bir geçişin başarılı olup olmayacağı ile ilgili ipuçları vermektedir (Fahed-Sreih ve Salpie 2006; Morris ve diğerleri, 1997). Halefler iyi hazırlandıklarında, aile ilişkileri güvene dayalı ve sevecen olduğunda ve aileler finansal planlama ile yakından ilgilendiklerinde yönetim devri daha sorunsuz olmaktadır. Buna göre, aile içi ilişkilerin özellikleri, etkili yönetim devrinin önemli itici güçleridir (Morris ve diğerleri, 1997).

Ward (1987), şirketin geleceği için stratejik olarak plan yapmamanın aile şirketinin çöküşünün başlıca nedeni olduğunu belirtmektedir. Dean'ın (1992) 236 Afrikalı-Amerikalı aile firması üzerinde yaptığı çalışmada firmaların yalnızca yüzde 17,2'sinin kendilerine bir halef seçtiği görülmektedir.

En iyi adayın seçimi ve yetiştirilmesi devir planlama sürecinin kritik bir parçasıdır (Ward, 1987). Halefin, firma bağlamında kariyerini, kişisel ihtiyaçlarını yerine getirme fırsatı, işte çalışma memnuniyetinin merkezidir. Özellikle, haleflerin aile şirketi bağlamında kariyer çıkarlarını yerine getirme, kendi şahsiyetlerini oluşturma ve keşfetme (yirmili yaşlarda), ilerleme (otuzlu yaşlarda) ve denge bulma (kırklı yaşlarda) şansına ihtiyaçları vardır (Handler, 1989). Eğitim, resmi bir eğitim programı veya yapılandırılmamış iş başında öğrenme olabilir (Calder, 1961). Halefin üstlendiği sorumluluğun derecesi, "bir aile üyesinin pozisyonunu kazanması gerektiğinde" gerçekleştirilen görev türlerine bağlı olarak kolayca ölçülebilir (Donnelley, 1964). Bununla ilgili olarak kurucunun verdiği zaman, gösterdiği çaba ve yetkilendirme kapasitesi önemlidir. Yeni nesil aile üyesinin becerileri ve işi yapma genel yeteneği de önemlidir (Lansberg, 1986). Bireyin değerlendirilmesi, resmi bir kariyer geliştirme sürecinin parçası olabilecek performans takibi ve değerlendirmesini içermelidir (Danco, 1982).

Mentorluk, kariyer gelişimi için önemli bir işlev olarak önerilmiştir (Kram, 1985). Ancak, aile şirketinde mentorluğun bir ebeveyn veya görevdeki bir akraba tarafından yapıldığında en etkili olup olmadığı açık değildir. Bazı yazarlar ebeveynlerin mentorluk yapmasını, halihazırda oynadıkları diğer birçok rol nedeniyle önermezken (Bork, 1986; Nelton, 1986; Ward, 1987) bazıları ise sahibin, bilgilerini halefe aktarmasını sağlamanın tek yolu olması sebebiyle teşvik etmiştir (Danco, 1982). Diğer bazı tavsiyeler, işletme dışında deneyim kazanmak (Nelton, 1986; Danco, 1982), iletişim (Barnes ve Hershon, 1976; Lansberg, 1988; Rosenblatt ve diğerleri, 1985; Ward, 1987) ve planlama (Alcorn, 1982; Beckhard ve Dyer, 1983a; Flamholtz, 1986; Malone, 1989; Peiser ve Wooten, 1983; Thurston, 1983; Ward, 1987) şeklindedir.

Malone (1989) yaptığı çalışmada, stratejik planlama ve süreklilik planlamasının ilişkili olduğunu ve dışarıdan atanan üyelerin hâkim olduğu bir yönetim kurulu ile süreklilik planlama düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Ward (1987), şirketin geleceğindeki ailenin rolüne ilişkin "aile felsefesinin" dikkate alınmasını sağlamak için stratejik planlamanın ailenin stratejik planlarını kapsamaması gerektiğine işaret etmektedir.

Dyer (1986); iş, aile ve yönetim kurulunun ve bunların kültürel yapılarının yönetim devrinin başarısında kritik önemde olduğuna inanmakta ve yönetim devrini kolaylaştıran koşulları şöyle tanımlamaktadır:

**İş koşulları:**

- Yönetim devrinin, şirketin nispeten daha "sağlıklı" olduğu zamanda gerçekleşmesi.
- Kurucunun firmanın faaliyetlerine aktif katılımından kademeli olarak uzaklaşması.
- Halef için iyi bir eğitim ve sosyalleşme programının var olması.
- Kurucular ve halefleri arasında birbirine bağlı bir ilişkinin varlığı.

**Aile Koşulları:**

- Ailenin acil durumlar ve diğer olasılıklar için planlarının olması.
- Çatışmaları çözmek için gerekli mekanizmaların varlığı.

- Ailenin ortak hedeflerinin varlığı.
- Aile üyeleri arasında var olan güven.

**Yönetim Kurulu Koşulları:**

- Güç ilişkileri açıklığı (düşük belirsizlik).
- Yönetim Kurulu'nun hem firmanın hem de ailenin sorunlarını yönetmek için gerekli uzmanlığa sahip olması.

Stempler (1988) tarafından 15 aile şirketi ile ilgili bir çalışma yeni nesil aile üyesi ile organizasyon lideri arasındaki saygı, anlayış ve tamamlayıcı davranışın etkili bir halefiyet için kritik olduğunu belirtmektedir. Handler'in (1989) 32 aile firması üzerindeki nitel araştırması, kurucu ile şirketi yöneten gelecek nesil aile üyeleri arasındaki karşılıklı saygı ve anlayışın, halefin başarılı bir yönetim devri yaşaması ihtimalini artırdığını ileri sürmektedir.

Malone (1989) iç denetim odağına sahip kurucuların, dış denetim odağına sahip olanlara göre daha yüksek düzeyde iş sürekliliği planlaması yapabildiğini öne sürmüştür. Diğer önemli faktörler, kardeşlerin konumlanması, aile firmasını sürdürme taahhüdü, aile ve firma değerleri arasında minimum gerilim (Handler, 1989; Ward, 1987) ve genel aile uyumudur (Malone, 1989). Ek olarak, Goldberg ve Wooldridge'in 254 CEO ile yaptığı ankette (1993), kendine güven ve yönetim özerkliğinin etkin haleflerin özellikleri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hukuk ve veraset planlaması da etkin halefiyet sürecinin kritik bir parçası olarak görülmektedir (Ayres, 1990; Benson, 1990).

Paydaşların yönetim devir sürecinden duyduğu memnuniyet etkin yönetim devrinin bir göstergesi olarak düşünülmektedir (Cabrera-Suárez ve diğerleri, 2001; Dyer, 1986; Handler, 1990; Morris ve diğerleri, 1997; Sharma ve diğerleri, 2001). Bu konuyu inceleyen çalışmalar, analizin bireysel ve yönetim düzeylerine odaklanmış ve süreçten duyulacak memnuniyetin beş öncül göstergesini ortaya koymuşlardır: kurucunun bir kenara çekilme eğilimi, halefin işi devralma eğilimi, yönetim devir planlaması, işin sürdürülmesi ile ilgili mutabakat ve bireysel rollerin kabulü (Sharma ve diğerleri, 2003a; Sharma ve diğerleri, 2001; Venter ve diğerleri, 2005).

### 1.5.8. Yönetim Devir Sonrası Firma Performansı

Yönetim devir sürecinde ve sonrasında firma performansının tanımı ve ölçümü çalışmalar arasında farklılık göstermektedir. Sık kullanılan değişkenler arasında finansal yapı, satışlar, aktif, borç büyümesi (King 2003; Mitchell ve diğerleri, 2009; Molly ve diğerleri, 2010; Morris ve diğerleri, 1997, Amore ve diğerleri, 2011; Chittoor ve Das 2007), istihdam artışı (Diwisch ve diğerleri, 2009; Morris ve diğerleri, 1997), devir etkinliği veya firma büyümesi algıları (Eddleston ve diğerleri, 2013; Venter ve diğerleri, 2005) ve uzun ömür/ süreklilik (Fahed-Sreih ve Salpie 2006) görülmektedir.

Literatürde yönetim devir sürecinde ve sonrasında firma performans çalışmalarının farklı sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Bazı yazarlar geçiş sürecinin doğası ile devir sonrası performans arasında bir ilişki olmadığını savunmaktadır (Molly ve diğerleri, 2010; Morris ve diğerleri, 1997). Ancak bireysel kârlılık algılarına dayalı çalışmalar başka sonuçlar bildirmektedir. Örneğin, Venter ve diğerleri (2005), kârlılığın, halefin firmayı devralma istekliliğinden, hazırlık düzeyinden ve halef ile selef arasındaki ilişkinin kalitesinden etkilendiğini göstermiştir. Chittoor ve Das (2007), yönetim kontrolünün aile dışı bir yöneticiye devredilmesi olarak tanımlanan yönetimin profesyonelleşmesinin, devir sürecinde daha iyi firma performansına yol açtığını ileri sürmüştür. Bu bulgu, sahiplik ve yönetim ayrılığının daha iyi firma performansına yol açtığı ve aile içi halefiyetin firma performansı ile olumsuz bir şekilde ilişkili olma eğiliminde olduğu iddialarını desteklemektedir (Burkart ve diğerleri, 2003). Aile üyesi CEO'lar özellikle hızlı büyüyen endüstrilerde, yüksek vasıflı işgücü gerektiren endüstrilerde, nispeten büyük şirketlerde ve yabancı mülkiyete sahip şirketlerde düşük performans göstermektedirler (Bennedsen ve diğerleri, 2007; Chung ve Luo 2013). Buna karşılık aile dışı CEO'lar tarafından yönetilen firmalar, sadece devir sonrasında kötü performans gösteren şirketleri yeniden yapılandırmaları gerektiğinde performansta iyileşme gösterememektedirler (Cucculelli ve Micucci 2008; Pérez-González 2006).

Birbiriyle çelişen bulguların, yönetim devir sürecinin öncü göstergeleri ile devir sonrası performans arasındaki ilişkinin henüz bilinmeyen faktörlere bağlı olmasından kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir (Mazzi, 2011).

## İKİNCİ BÖLÜM

### GÖMÜLÜ TEORİ METODOLOJİSİ

Bu bölümde öncelikle nitel bir araştırma yöntemi olarak gömülü teori tanımı yapılacak, sonrasında gömülü teorinin tarihsel gelişiminden bahsedilecektir. Bunu takiben klasik gömülü teori yöntemi açıklanacak ve son olarak da klasik gömülü teori araştırma süreci detaylandırılacaktır.

#### 2.1. Nitel Bir Araştırma Yöntemi Olarak Gömülü Teori

Yirmi birinci yüzyılın beraberinde getirdiği felsefi ve bilimsel değişimler tüm alanlarda olduğu gibi bilimsel araştırmalar dünyasında da değişikliklere neden olmaktadır. Sosyal bilimler alanındaki çalışmalar pozitivist çerçeveden sıyrılarak daha yapısalcı bir çerçeveye oturmaktadır. Bu sayede başlangıçta yalnızca sosyoloji ve antropolojinin görüş alanına girmeyi başaran nitel araştırmalar, artık sosyal bilimler, sağlık bilimleri gibi farklı disiplinler tarafından da benimsenen araştırma yöntemleri olmaktadır (Çelik ve diğerleri, 2020).

Pozitivist paradigmanın araştırma yöntemleri olarak tanımlanan nicel yaklaşımlar, araştırmacıya çoğunlukla var olan teorileri test etme ve/veya araştırmacı tarafından üretilen teoriyi sınyarak doğruluğuna veya yanlışlığına dair önermeler üretme imkânı sunarken; nitel araştırma yöntemleri, değişkenler, hipotezler, sayısal değerler yahut mevcut teoriler yerine sosyal sürece odaklanan ve bu süreci kendi bağlamı içinde inceleyerek belirli ortamlarda anlamın kimler tarafından nasıl oluşturulduğuna ve nasıl yorumlandığına yoğunlaşan bir araştırma metodolojisi ailesidir (Çelik ve Ekşi, 2015:16).

Üzerinde çalışılan sosyal süreci, mevcut teorilerle açıklamak yerine verilerin içinden doğan ve incelenen sosyal süreçle doğrudan ilişkili olan kavramlar ve/veya teorilerle süreci açıklamaya çalışan gömülü teori, bugün dünya üzerindeki en popüler araştırma yöntemlerinden birisidir (Birks ve Mills, 2015). Gömülü teori, genel olarak üzerinde çalışılması planlanan herhangi bir sosyal sürece ilişkin kapsamlı bir teoriye



veya açıklamaya ihtiyaç duyulduğunda kullanılan bir araştırma yöntemidir (Creswell, 2012).

1960'larda ortaya çıkışından bu yana, gömülü teori özellikle nitel olayları inceleyen çalışmalar için en çok kullanılan araştırma yöntemlerinden birisine dönüşmüştür. Geleneksel olarak sağlık ve sosyal bilimler alanlarında kullanılmakla beraber son yıllarda sıklıkla iş ve yönetim (Battisti ve Deakins, 2018; Intezari ve Pauleen, 2018), müzik performansı (Geeves ve diğerleri, 2016) ve paket servis yiyecek tüketimi (Davies ve diğerleri, 2019) gibi çok çeşitli alanlardaki araştırmalar için de gömülü teori yaklaşımı kullanılmaktadır.

Gömülü teorinin bakış açısına göre sosyal yaşamdaki her şey birbiriyle bütünlüktedir. Bu bağlamda gömülü teori, eylemlerin ve kavramların başka eylem ve kavramlarla ilişkili olduğunu, hiçbir şeyin birbirinden bağımsız olmadığını ve sebepsiz yere gerçekleşmediğini kabul eder (Glaser ve Strauss, 1967). Gömülü teori yaklaşımı başlangıçta tümevarımsal, sonrasında ise toplanan verilerden hipotezler üretmesi ve teori geliştirmesi bakımından tümdengelimlidir (McGhee ve diğerleri, 2007).

Gömülü teorinin temel amacı; ilişkili kategoriler, kavramlar ve çekirdek kategori içinde kuşatılmış veriden teori geliştirmek veya mevcut teoriler üzerinde değişiklikler ve düzenlemeler yapmak yahut bu teorileri daha da geliştirmektir (McCann ve Clark, 2003). Gömülü teori, bir kuramı test etmek yerine incelenen sosyal süreci açıklayacak bir kuramı geliştirmenin önemine vurgu yapması bakımından özellikle doktora tez çalışmaları için bir altyapı oluşturarak geleneksel nitelikteki birçok sosyal bilim dalının yolunu aydınlatmayı başarmıştır (Patton, 2002).

Gömülü teori mevcut teorilerin araştırma problemini veya üzerinde çalışılması planlanan katılımcıları inceleyemediği durumlarda teori üretir. Üretilen bu teori, veriler içinde gömülü olduğu ve bunun yanı sıra üzerinde çalışılan durumla örtüştüğü, pratikte gerçekten işe yaradığı, ortamdaki bireylere duyarlı olduğu ve süreçteki tüm karmaşaları yansıtılabildiği için rafta hazır bir şekilde bekleyen bir teoriden daha iyi bir açıklama sunabilmektedir (Creswell, 2012).

## 2.2. Gömülü Teorinin Tarihsel Gelişimi

Çeşitli kaynaklarda gömülü teori metodolojisinin ortaya çıkışı ve Barney G. Glaser ve Anselm L. Strauss'un orijinal çalışmaları şöyle anlatılmaktadır (Birks ve Mills 2015; Çelik ve Ekşi 2015; Charmaz 2006): 1960'ta Anselm Strauss çok başarılı bir tarihi olan Kaliforniya Üniversitesi San Francisco Hemşirelik Okulu'na (UCSF) katılır. Strauss'un göreve atanmasından kısa bir süre sonra okulun bünyesinde "Toplumsal ve Davranışsal Bilimler" bölümü kurulur ve Strauss bölümün başına getirilir. Öte yandan, 1961'de 33 yaşındaki Glaser Kolombiya Üniversitesi'nde, Paul Lazerfield ve Robert Merton danışmanlığında doktorasını tamamlar. Bu sırada Strauss, "ölüm tecrübesi" konusu ile ilgili 4 yıllık bir çalışma için hibe elde etmiştir ve Glaser'i de araştırma ekibine dahil eder. Bu araştırma ile gömülü teori oluşmaya başlar.

1965 yılında ölmek üzere olan hastalar üzerine yapmış oldukları "Awareness of Dying" adlı çalışmaları ile gömülü teorinin temellerini atarlar, ardından 1967'de "The Discovery of Grounded Theory" kitabını yayınladılar. Kitabın temel amacı, sosyolojik araştırmalarla sistematik bir şekilde elde edilen verilerden yola çıkarak teorinin keşfidir. Gömülü teorinin temel prensibi tümevarımcı bir mantıkla elde edilen verileri eş zamanlı olarak analiz etmektir. Bu yaklaşıma göre, klasik sosyolojik çalışmaların aksine teorilerin doğrulanması değil verilerden hareketle teorinin keşfi esastır (Glaser ve Strauss, 1967).

Sonraki yıllarda hem Glaser hem Strauss birbirlerinden bağımsız olarak gömülü teori ile ilgili yöntemleri açıklayan ve detaylandıran farklı çalışmalar yapmışlardır (Glaser 1978, 1992; Strauss 1987). 1990 ve 1998'de Strauss ve Corbin önceden belirlenmiş kategorilerden yola çıkan ve geçerlilik ve güvenilirliğe önem veren bir gömülü teori yaklaşımı ortaya çıkarmışlardır. Bu yaklaşım pek çok araştırmacı tarafından süratle benimsenmesine rağmen (Charmaz, 2000; Creswell, 2012), Glaser tarafından araştırma sürecinde teori oluşturmaya izin vermeyen önceden belirlenmiş kategori ve çerçeveleri kullanması ve teori gelişimine zemin hazırlayan veriler içindeki örüntüleri ve bağlantıları kavramsallaştırmak yerine yalnızca eylemleri tanımlaması sebepleriyle eleştirilmiştir.

McCann ve Clark (2003) Glaser ve Strauss yöntemleri arasındaki epistemolojik ve metodolojik farkları şöyle özetlemiştir:

**Tablo 4: Glaser ve Strauss Yöntemleri Arasındaki Epistemolojik ve Metodolojik Farklılıklar**

	<b>Glaser</b>	<b>Strauss</b>
Epistemoloji	Pozitivist paradigma ve eleştirel realist ontoloji Yüksek düzeyde pozitivism	Sosyal yapısalcılık ve post yapısalcılık veya postmodernizm Düşük düzeyde pozitivism
Araştırmacının Rolü	Bağımsız	Diyalektik ve aktif
Teori	Teori geliştirme vurgulanır.	Teori veya hipotezlerin geçerliliği ve güvenilirliği vurgulanır
Alana Odaklanmak	Semboller, etkileşim ve bağlam vurgulanır. Katılımcıların yapılandırılmış sosyal dünyalarına (mikro) önem verilir.	Etkileşimsel, sembolik, kavramsal ve yapısal etkiler vurgulanır. Kültürel olayları tanımlamaya (makro) ve katılımcıların yapılandırılmış sosyal dünyalarına (mikro) önem verilir.
Literatür İncelemesi	Geliştirilen teoriyi desteklemek için esas inceleme.	Teorik duyarlılığı arttırmak için başlangıç incelemesi ve ardından geliştirilen teoriyi desteklemek için esas inceleme.
Araştırma Problemi	Araştırma sürecinde oluşturulur.	Kişisel deneyimler Başkalarının önerileri Literatür incelemesi Araştırma sürecinde oluşturulur.
Veri Toplama ve Analizi	Nitel araştırmanın ilke ve uygulamaları. Yapılandırılmış sosyal gerçekliklerin ve katılımcıların rehberliği .	Kurallar ve prosedürler. Yapı oluşturmak için paradigma modeli.
Değerlendirme	Örtüşme, işe yararlılık, bağlantılılık ve geliştirilebilirlik.	Nitel araştırmacıların savunduğu kurallar ve ilkeler.

**Kaynak:** McCann ve Clark (2003)

Onions (2006) ise iki yöntem arasındaki farkları şöyle detaylandırmıştır:

**Tablo 5: Glaser ve Strauss Yöntemleri Arasındaki Farklar**

<b>GLASER</b>	<b>STRAUSS</b>
Sürece genel merak ve boş bir zihin ile başlanır	Nereden başlanacağına dair genel bir fikir sahibi olarak sürece başlanır
Tarafsız sorularla teori geliştirilir	Yapılandırılmış sorularla teori zorlanır
Kavramsal bir teori geliştirilir	Kavramsal tanımlama (durumların tanımlanması) yapılır
Teorik duyarlılık (değişkenleri ve ilişkileri algılama becerisi) verideki yoğunlaşma ile ortaya çıkar.	Teorik duyarlılık yöntem ve araçlar sayesinde ortaya çıkar
Teori veri içinde gömülüdür	Teori bir gözlemci tarafından yorumlanır
Teorinin güvenilirliği verideki temellendirme aracılığıyla oluşur	Teorinin güvenilirliği yöntemin keskinliği sayesinde elde edilir
Temel bir sosyal süreç tanımlanmalıdır	Temel sosyal sürecin tanımlanmasına gerek yoktur
Araştırmacı pasif, disiplinli bir sınırlama sergiler	Araştırmacı aktiftir
Veri teoriyi ortaya çıkarır	Teoriyi ortaya çıkarmak için veri yapılandırılır
Kodlama daha az katıdır; olaydan olaya sürekli karşılaştırma, nötr sorular ve kategori geliştirmeyle ilerler. Fazla kavramsallaştırma yapmamaya dikkat edilir, ana noktalar tanımlanır.	Kodlama daha katı ve tekniktir. Karşılaştırma yapmanın doğası kodlama tekniğine göre değişir. Etiketlemeler, zamanı gelince dikkatlice yapılır. Kodlamalar kelime kelime veri analizini içeren mikro analiz ile çıkarılır.
Temelde iki kodlama evresi veya çeşidi vardır: basit (verileri parçalara ayırma ve kavramsal olarak gruplama) ve detaylı (kategorileri ve öncelikleri üretmek için, açık veya seçici).	Üç tip kodlama vardır: <i>açık</i> (tanımla, adlandır, kategorileştir, olguyu tanımla), <i>eksen</i> (kodları birbiriyle ilişkilendir) ve <i>seçici</i> (çekirdek bir kategori seç ve bunu diğer kategorilerle ilişkilendir).
Bazıları tarafından tek doğru gömülü teori metodu olarak düşünülür.	Bazıları tarafından nitel veri analiz türü olarak düşünülür.

**Kaynak:** Onions (2006)

1990'lardaki bu temel görüş ayrılıkları devam ederken Glaser ve Strauss'un öğrencisi Kathy Charmaz hem Glaser'in hem Strauss'un yöntemlerinin fazla sistematik olduğu ve içinde bulunduğumuz dönemin felsefi görüşlerini yansıtmakta yetersiz kaldıkları gerekçesiyle yapılandırmacı gömülü teori yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Charmaz (2003) kendi desenini postmodernist (Straussçu) ile pozitivist (Glaserci) görüş arasında orta bir zeminde konumlandırmaktadır (Çelik ve Ekşi, 2015). Bugün itibarıyla genel kabul görmüş üç gömülü teori okulundan bahsetmek mümkündür: Klasik Gömülü

Teori (Glaser modeli), Sistematik Gömülü Teori (Strauss modeli) ve yapılandırmacı okul (Charmaz modeli) (Charmaz, 2006).

### **2.3. Klasik Gömülü Teori (Glaser) Metodolojisi**

Bu araştırmada gömülü teori metodolojisi olarak klasik gömülü teori (Glaser modeli) kullanılacağı için bu bölümde klasik gömülü teori metodolojisi açıklanacaktır. Yöntem olarak klasik gömülü teorinin seçilme nedeni üçüncü bölümde açıklanacaktır.

Gömülü teorinin amacı temel bir sosyal süreci açıklamaktır. Gömülü teorideki süreç bir konuyla bağlantılı olarak insanlar arasında meydana gelen eylemler ve olaylar dizisidir. Araştırmacılar, insanlar arasında meydana gelen eylemler ve etkileşimleri kavramsallaştırabilir ve tanımlayabilirler. Bu kavramsallaştırmalar gömülü teoride kategoriler olarak tanımlanır. Kategoriler araştırmacı tarafından süreci anlamak amacıyla tanımlanan temel bilgi temalarıdır. Buradaki odak noktası sadece kategorileri tanımlamak değil aynı zamanda kategoriler ve gelişen teori arasındaki bağlantıyı kurmaktır. (Creswell, 2012).

Klasik gömülü teori araştırma ve veri analizi ile ilgili olarak uyulması gereken bir takım temel ilkeler mevcuttur, bu bölümde klasik gömülü teorinin kullanımını düzenleyen temel ilkeler ana hatlarıyla açıklanacaktır.

#### **2.3.1. Teorinin Verilerin İçinden Oluşması**

Gömülü teori, önyargılı bir teori değil, verinin içine gömülü ve araştırma sırasında çeşitli veri analiz yöntemleriyle elde edilen bir teoridir (Glaser ve Strauss, 1967). Temel ilke; teorinin verilerin zorlanması yoluyla değil araştırma sürecinin bir parçası olarak verilerin içinden oluşmasına (emerge) izin vermektir.

Gömülü teoride “temel” ve “özel” olmak üzere iki ana teori türü üretilebilmektedir. Özel teoriler belirli bir alandaki çalışmalardan geliştirilir ve mevcut araştırma alanı dışındaki konuları açıklamak için çaba göstermez. Temel bir teorinin ise farklı durumlarda açıklayıcı gücü vardır. Bu iki teori birbirinden genelleyebilme

derecesi ile farklılaşmaktadır. Özel teoriler, temel gömülü teori gelişimi için sıçrama tahtası veya basamak taşı olarak kullanılmaktadır. Sonuçta her iki teori türü de "orta seviye" teoriler olarak kabul edilir ve günlük yaşamın "küçük çalışma hipotezleri" ile "her şey dahil" büyük teorileri arasında bir yerde yer alırlar (Glaser ve Strauss, 1967).

### 2.3.2. Önyargıdan Uzak Olunması

Gömülü teoride, teori verilerin içerisinde oluşacağı için araştırmacının, araştırma konusu ile ilgili önyargılarından uzak olması gereklidir. Başka bir deyişle, gömülü teori; bir araştırmacının probleme açık bir zihinle yaklaşmasını ve toplanan verilerin teorinin oluşum sürecine yön vermesini gerektirir. Önyargılardan kaçınma ve açık görüşlülük, araştırmacının teorik duyarlılığını sağlar ki bu da verilerden oluşan bir teorinin kavramsallaştırılması ve formüle edilebilmesini mümkün kılar (Glaser ve Strauss, 1967).

Gömülü teoride, araştırmacılar iki potansiyel ön yargının farkında olmaları konusunda uyarılırlar: Giddens (1984) tarafından isimlendirilen ve araştırma öznesinin, araştırma ve araştırmacıdan etkilendiği ve belirli bir zaman içerisinde araştırmadan bir şeyler öğrenerek kendi davranışlarını buna göre değiştirmesini tanımlayan "İki yönlü anlayış/yorumlama" (Double hermeneutic); ve bireylerin araştırmacıyı memnun etmeye meyilli olduğu ve bunun yapay sonuçlar doğurabileceğini bulgulayan ve Landsberger'in (1958) deneyine dayanan Hawthorne etkisi (Jones ve Alony, 2011).

Her ne kadar gömülü teoride araştırmacıların neyin keşfedildiği veya neye öncülük edileceği hakkında peşin hükümlü olmadan veya alan hakkında ön bilgileri olmadan alana girmeleri önerilse de (Glaser ve Strauss, 1967), kişinin kendisini, ona anlam, gözlem ve yorumlama sağlayan bilgi ve deneyim birikiminden tamamen ayırması ve soyutlaması çok zordur. Bu nedenle araştırmacıların, araştırmadan çıkarılacak anlamları/yorumları etkileyebilecek hususları çalışmalarının başlangıcında okuyuculara belirtmeleri gereklidir.

### **2.3.3. Teorik duyarlılık**

Teorik duyarlılık, araştırmacının verileri algılayabilme ve anlamlandırabilme yeteneğini ifade eder. Araştırmacının toplanan verilerden elde edilebilecek bir teori formüle edebilmesi için, teorik duyarlılığa sahip olması gerekmektedir. Araştırmacı açasından teorik duyarlılığın iki önemli ayağı vardır. Bunlardan ilki, onun mizacı ve kişisel özellikleri ile ilgilidir. Diğerı ise, onun kişisel entelektüel tarihine, bilgi birikimine, araştırma için nasıl çalıştığına bağlıdır. Teorik duyarlılık, sadece araştırmacının kendi alanıyla sınırla kalmayıp, örneğin psikoloji, sağlık, ekonomi gibi alanlardaki bilgi birikimi ile üst seviyeye taşınabilir (Glaser ve Strauss, 1967).

Araştırmacının daha önce okudukları, tecrübeleri, alanla uygunluğu duyarlılık derecesini etkiler. Ayrıca duyarlılık, araştırma sürecinde de geliştirilebilir. Teorik duyarlılığı kazanmada ilk adım mümkün olduğu kadar önceden belirlenmiş fikirler, mantıksal çıkarımlar, hipotezlerden uzak olarak araştırma alanına giriş yapmaktır. Araştırma problem ve bu problemin sınırlamaları, gömülü teori çalışması içerisinde keşfedileceği için önceden belirlenmiş çerçevelerin kullanımı araştırmacının teorik duyarlılığının gelişimine engel olur. Eğer bir araştırmacı teorik duyarlılığa sahip değilse o araştırmacı gömülü teori yapamaz ve onu sonlandıramaz (Glaser, 1992).

### **2.3.4. Sürekli Karşılaştırma Veri Analizi**

Gömülü teoride veri analiz süreci, sürekli karşılaştırma yöntemine dayalıdır. Sürekli karşılaştırma, toplanan verilerdeki benzerlikleri ve farklılıkları araştırır ve diğer verileri toplamak için bir rehber sunar. Kavramlar oluşturabilmek için olaylar ile olaylar, olaylar ile kategoriler ve kategoriler ile kategoriler karşılaştırılır. Sürekli karşılaştırma analizi ile her bir kategorinin temel özellikleri tanımlanır, kategoriler arasındaki ilişkiler belirlenir ve örüntülerin tanımlanması kolaylaştırılır (Glaser, 2001).

Sürekli karşılaştırma; veri içindeki olayları diğer olaylarla, olayları kategoriler ile, kategorileri diğer kategoriler ile karşılaştırmak yoluyla kavramlar üreten ve üretilen kavramları birbirleri ile ilişkilendiren özelden genele tümevarımsal bir veri analiz yöntemidir. Buradaki amaç kavramları/kategorileri veriler içerisinde temellendirmektir.

(Creswell, 2012). Sürekli karşılaştırma süreci, davranış örüntülerindeki varyasyonların çoğunu oluşturan çekirdek kategorinin belirlenmesine kadar devam eder. Çekirdek kategorinin keşfi klasik gömülü teoride kritik öneme sahiptir çünkü oluşacak teori bu kategori etrafında gelişecektir (Glaser, 2001).

### **2.3.5. Teorik Örneklemeye**

Araştırmacının veri toplama, kodlama ve analiz sürecini eş zamanlı olarak yürütürken, bir sonraki aşamada hangi verileri nereden, ne miktarda, nasıl toplanacağına karar vermesi ve sonuçta tüm bunları birleştirmesi sürecine teorik örneklemeye denmektedir (Glaser ve Strauss, 1967; Glaser, 1978). Sürekli karşılaştırmalı veri analizine dayanan teorik örneklemeye, çeşitli kategorilerin ortaya çıkmasına ve kategoriler arasındaki ilişkileri tanımlamaya ve de kategorilerin oluşturulmasına yardımcı olur. Burada önemli ilke, oluşan teorinin veri toplama sürecini yönetmesidir (Glaser, 1992). Teorik örneklemeye ilkesini kullanan bir araştırmacı, neyin örnekleneceğini ve nereye yönlendirileceğini önceden bilemez (Glaser, 1992). Örnekler, araştırmadan önce değil, ihtiyaç duyuldukları zaman ve gerektiğinde seçilir. Araştırmacı yeni bir kategori yeni bir örnek ortaya çıkaramadığı durumda (teorik doyum) örnek seçimini ve araştırmayı sonlandırır (Glaser ve Strauss, 1967).

Teorik örneklemeye sürecinde gömülü teori araştırmacısı öncelikle ilk görüşme verisini toplamakla işe başlar. Başlangıç kategorilerine ulaşmak için bu veriyi hemen analiz eder. Daha sonra hangi ek veriler toplaması gerektiğine karar vermek için ipuçları arar. Bu ipuçları henüz ortaya çıkmamış kategoriler, çalışma sürecindeki eksik bilgi veya sürecin bazı yönlerine ışık tutabilen yeni bireyler olabilir. Buradan hareketle gömülü teori araştırmacısı, bu ek bilgileri toplamak için çalışma alanına tekrar döner. Bu işlemde araştırmacı teori üretmek için kategorilerin anlamlarını sadeleştirir, geliştirir ve berraklaştırır. Bu süreç veri toplama ve analiz etme arasında zikzak süreci olarak adlandırılır ve bu işlem araştırmacının incelediği kategori için doygunluk elde edilinceye, yani kategoriler için farklı bir bilgi ve/veya öngörü sunulamayacağı zamana kadar sürdürülür (Creswell, 2012).



Veri Toplama	Veri Analizi
Birinci görüşme	Başlangıç niteliğindeki kategoriler
İkinci görüşme	Sadeleştirilmiş kategoriler
Üçüncü görüşme	Daha sadeleştirilmiş kategoriler
Doğun kategorilere yaklaşmak	

**Kaynak:** Creswell (2012)

**Şekil:5 Doğun Kategorilere Ulaşmak İçin Zikzak Veri Toplama ve Analiz Etme**

### 2.3.6. Teorik Doğunluk

Gömülü teoride veri toplama ve analizi süreci teorik doğunluğa ulaşıncaya kadar devam eder. Araştırmacı yeni bir kategori yeni bir örnek ortaya çıkaramadığı durumda araştırmayı sonlandırır. Aksi takdirde örneklem seçimi ve kodlama devam edecektir. Teorik doğunluk teorik örnekleme ilkesinin de temelini oluşturur. Araştırmacı yeni veri ekleyemediğini, kategorilerin özelliklerini geliştiremediğini görürse bu durum teorik doğunluğa işarettir. Benzer örnekleri tekrar tekrar görmeye başladığında artık araştırmacı kategorilerin doğunluğa ulaştığından, araştırmanın tamamlandığından emin olur (Glaser ve Strauss, 1967). Teorik örnekleme işlemi, kategorilerin özelliklerine yeni özellikler katıldığı sürece devam eder. Yeni özellikler ortaya çıkmamaya başladığında kategorilerin doğunluğa ulaştığı anlaşılmış olur (Charmaz, 2006)

### **2.3.7. Memo Yazımı**

Gömülü teoride önemli bir unsur da memoların yazımıdır. Zira memo yazımı kodlama sürecinin bir parçası gibidir. Çünkü araştırmacıyı verilerini analiz edebilmesi ve erkenden kodlayabilmesi için harekete geçirir (Charmaz, 2006). Eğer bir araştırmacı, memolarını yazmadan sadece kodlamayla araştırmasını devam ettiriyorsa, araştırmacı gömülü teori yapmıyor demektir. Buna göre memo yazımı, araştırmadaki kodlar hakkında araştırmacıya yol gösterir; soyutlama yapmasını ve fikir oluşturmalarını sağlar. Memo yazımı sürekli bir iştir ve ilk kodlamayla başlar. Memoların ve literatürün okunması boyunca da devam eder. Araştırmacının araştırma boyunca aklında birçok fikir olur. Memolar araştırmacının bu fikirleri unutmamasını sağlar (Glaser, 1987).

Memolar bir cümle, bir paragraf veya birkaç sayfadan oluşabilir. Araştırmacının fikirleriyle ilgili soyutlama seviyesini yükseltir, fikirleri yakalar, karşılaştırma ve bağlantıları yakalamaya yardımcı olur, araştırmacıya devam edeceği yol ve soruları hakkında yardımcı olur. Memo yazımı boyunca yeni fikirler ortaya çıkabilir. Düşünceleri kâğıda dökmek çalışmayı somutlaştırır ve daha başa çıkılabilir hale getirir. Bir kere memo yazıldı mı hemen de kullanılabilir veya daha sonra kullanılmak üzere saklanabilir (Charmaz, 2006).

### **2.3.8. Literatür İncelemesinin Zamanlaması**

Klasik gömülü teori araştırmacıları araştırmaya başlamadan önce bir literatür incelemesi yapılmasına karşı çıkarlar. Onlara göre bu, araştırmacının bakış açısını etkileyebilir ve kategori geliştirmesini zorlaştırabilir. Bu sebeple literatür incelemesi analizlerden sonra teori geliştirmek için yapılmalıdır (McCann ve Clark, 2003; McGhee ve diğerleri, 2007).

Gömülü teori çalışmasında, literatür taraması, ortaya çıkan kategorilerin bozulmasını en aza indirmek için kısa ve öz olmalıdır (Glaser, 2001). Literatür kısıtlanarak, mevcut teori ve bulguları desteklemek için verilerin manipüle edilmesi olasılığı azaltılmaktadır (Glaser ve Strauss 1967). Bununla birlikte, ilk literatür araştırmasının kapsamı ve derinliği konusunda gömülü teori araştırmacıları arasında

evrensel bir anlaşma yoktur. Bazıları, daha fazla çalışmayı gerektiren bilgi boşluklarını veya ilgi alanlarını belirlemek için, literatürden araştırma yapmanın önemini öne sürmektedir. Aslında hiç kimse, alana geçmiş tecrübe ve okumalarının etkilerinden arınmış olarak girmeyecektir. Burada odak noktası, Glaser'in (1998) "herşey veridir" söyleminden hareketle verilerin esas veri kaynağı olarak kullanılmasıdır.

## **2.4. Gömülü Teori Araştırma Süreci**

Glaser ve Strauss (1967) araştırma sürecini sürekli olarak veri toplamadan analize, açık kodlamadan teorik kodlamaya ve veri toplamaya kadar ileri ve geri hareket eden doğrusal olmayan yinelemeli bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Genel olarak gömülü teori araştırma süreci; araştırma sorusuna karar verme, veri toplama, kodlama ve veri analizi (açık kodlama, seçici kodlama ve teorik kodlama) ve teori geliştirme aşamalarından oluşur (Chun ve diğerleri, 2019; Jones ve Alony, 2011; Bitsch, 2005). Şekil 6'da klasik gömülü teori araştırma sürecine şematik olarak yer verilmiştir. Şekil her ne kadar süreci doğrusal olarak gösterse de aslında süreç sürekli karşılaştırmayı içeren yinelemeli bir süreçtir.

### **2.4.1. Araştırma Sorusunun Belirlenmesi**

Herhangi bir gömülü teori çalışması bir araştırma durumu ile başlar. Araştırmanın odağı, araştırma durumunda neler olduğuna dair temel endişeleri keşfetmek ve teoriyi gömülü verilerden inşa etmektir. Katılımcıların temel kaygıları sadece sorunlar veya ikilemler ya da temel kaygılarını nasıl çözdükleri olabilir (Glaser, 1992, 2001). Araştırma soruları genel, esnek ve açık uçlu tutulur; "burada neler oluyor" gibi? Glaser (1998), araştırmacıların temel kaygının ne olduğunu ve bu kaygının nasıl çözüldüğünü veya yönetildiğini sormasını önermektedir.

### **2.4.2. Amaçsal Örneklem**

Amaçsal örneklem, verilerin toplanmasına ve/veya oluşturulmasını yön verir. Bu sebeple araştırmacılar, araştırma sorusunu cevaplayabilecek katılımcıları ve/veya veri kaynaklarını amaçsal örneklem ile seçerler. Eşzamanlı veri üretimi ve/veya veri

toplama ve analizi gömülü teori araştırma tasarımı için esastır. Araştırmacı, daha fazla veri toplama/oluşturma işleminden önce bu ilk verileri toplar, kodlar ve analiz eder. Amaçsal örnekleme araştırmacının analiz ettiği ilk verileri sağlar. Daha sonra tartışılacağı gibi, teorik örnekleme bu ilk veri setinden geliştirilen kodlardan ve kategorilerden başlar.

### **2.4.3. Veri Toplama ve Analizi**

Gömülü teoride görüşmeler, yorumlar, dergilerde, kitaplarda ve gazetelerde yazılı kelimeler, belgeler, gözlemler, araştırmacının kendisinin ve başkalarının önyargıları, kısacası araştırmacının kendi araştırma alanında önüne çıkabilecek her şey veridir (Glaser, 1998). Veri genellikle alan gözlemi ve/veya görüşmeler yolu ile toplanmakla beraber sayısal içerikli verileri de kapsayabilir. Gömülü teori araştırmacılarının çoğunun en çok tercih ettiği veri toplama tekniği görüşmedir. Çünkü görüşmeler, katılımcıların deneyimlerini yine kendi ifadeleri ile elde etmenin en iyi yoludur (Creswell 2007; Charmaz, 2006).

Bireylerin nasıl hissettiklerini, nasıl davrandıklarını, etraflarını çevreleyen dünyayı ve olayları nasıl anlamlandırdıklarını ve yorumladıklarını ortaya çıkarmada başvurulabilecek en kullanışlı yöntemlerden biri görüşmedir (Merriam, 1998). Görüşme, katılımcıların dünya görüşlerine ve deneyimlerine ilişkin özgün ve zengin bilgi sağlamakla kalmaz, önceden farkına varılmamış değişkenlere ilişkin de bilgi sağlar. Özellikle derinlemesine görüşmeler bireylerin deneyimlerini veya kendi kelimeleri ile ifade ettikleri durumların anlaşılması ve kelimelerin ötesindeki gizli anlamın keşfedilmesi için araştırmacıya analitik bir kapı aralar. Çünkü nitel görüşmeler sadece içinde yaşanılan anla veya durumla ilişkili bilgi vermez, aynı zamanda araştırmacıların ve katılımcıların kelimeler aracılığıyla geçmişi yeniden inşa etmelerine, bugünü yorumlamalarına ve geleceği tahmin etmelerine imkân tanır (Guba ve Lincoln, 1989; Bryman, 2017; Silverman, 1993).

Gömülü teori üretiminin temel prensibi verinin sürekli karşılaştırmalı yöntem kullanılarak analiz edilmesidir. Gömülü teoride sürekli karşılaştırmalı analiz yönteminin temel amacı, sürecin önemli bir parçası olarak çekirdek bir kategorinin

tanımlanmasıdır. Teori gelişimi çekirdek bir kategori etrafında gerçekleşir ve bu araştırma alanının ana temasını temsil eder (Glaser, 1978). Çekirdek kategori, bir çalışmadaki katılımcıların temel endişelerini yakalar ve davranış örüntülerindeki çoğu varyasyonu açıklar. Verilerde neler olduğunu açıklar ve ortaya çıkan teorinin temeli haline gelir (Glaser, 1978). Çekirdek kategori; kodlama, memo yazımı, teorik örnekleme ve teorik sıralamayı içeren yinelemeli bir süreçle tanımlanır.

#### **2.4.4. Kodlama Süreçleri**

Kodlama veri analizinin ilk aşamasıdır. Kodlama işlemi, verileri parçalarına ayırma, daha sonra onları sistematik bir yolla tekrar bir araya getirme işlemidir (Glaser, 1978). Kodlama sürecinde kategoriler tanımlanır, benzerlik ve farklılıklarına göre sınıflandırılır. Elde edilen verilerin farklı görünümünü etiketleme, sınıflama, tanımlama yoluyla kodlama süreci gerçekleştirilir. Kodlama, katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda kelime kelime, cümle cümle ya da paragraf paragraf yapılabilir. Gömülü teorinin amacı veriler yoluyla yeni kavramlar ve kategoriler elde ederek belirli bir teori oluşturmak olduğu için, kodlama; kategorilerin oluşturulması ve teori inşası için büyük öneme sahiptir. Klasik gömülü teoride kodlama süreci açık kodlama, seçici kodlama ve teorik kodlama aşamalarından oluşur.

##### **2.4.4.1. Açık Kodlama**

Kodlamanın ilk aşamasıdır. Gözlem notlarının, görüşmelerin, ya da elde edilen diğer dokümanların detaylı incelenmesi ile yapılır. Bu inceleme satır satır veya kelime kelime yapılır. Amaç, verilere uygun kavramlar geliştirmektir. Bu oluşan kavramlar tamamıyla geçici olmasına rağmen, araştırmacıya birçok soru sordurtur ve bir sonraki aşama için yardımcı olurlar. Buradaki amaç, teori ile örtüşen (fit), işe yarayan (work) ve bağlantılı (relevant) kategoriler ve onların özelliklerini üretebilmektir. İlk kodlama, araştırmacıya teorik örneklemede yardımcı olur ve bir yol çizmesini sağlar (Glaser, 1978).

Açık kodlama kavramsallaştırmanın ilk aşamasıdır. Kavramsallaştırma ve parçalara ayırma ile kastedilen şey, bir gözlemi, cümleyi, bir paragrafı, verilen her farklı durumu, fikri veya olayı, ismi, bir fenomenle ilgili herhangi bir şeyi analitik parçalarına

ayırmaktır ki bu da her birine “bu nedir?”, “neyi temsil eder? gibi sorular sorarak yapılır (Glaser, 1978). Açık kodlamada araştırmacının teorik duyarlılığını artırmak ve veri toplama, çözümlene ve kodlamanın ötesine geçebilmesi için kendisine bazı sorular sorması önerilir: “bu çalışmanın verileri nelerdir?”, “bu olayın belirttiği kategoriler ve onların özellikleri nelerdir?”, “veriler gerçekten neyi anlatıyor?” veya “katılımcıların karşılaştığı ana endişe nedir?”, “bu endişenin çözümüne yönelik şey nedir?” (Glaser, 1978).

Gömülü teoride araştırma problemi açısından temel prensiplerinden biri, veri toplamaya başlanıldığında ilk kodlamanın da başlamasıdır. Bu aşamada, araştırma probleminin sınırları da keşfedilir. Araştırmacının ana problemi belirleyebilmesi için aceleci davranmaması gerekmektedir. Yapılan ilk kodlamada (açık kodlama) birçok kavram ana problem gibi görünebilir, fakat aslında sadece biri veya ikisi böyledir. Araştırma problemi keşfedildiğinde, çözümlene süreci de başlar ve aslında çözümlene süreci problemi belirtir. İki süreç birlikte ilerler (Glaser, 1992). Araştırmacının açık kodlama sürecini, ortaya çıkan kategorileri kaydeden memo yazımları ile birleştirmesi zorunludur.

#### **2.4.4.2. Seçici Kodlama**

Klasik gömülü teoride veri kodlama sürecinin ikinci basamağı seçici kodlama aşamasıdır. Araştırmacı bu basamağa çekirdek kategoriyi bulduktan sonra geçiş yapar (Glaser, 1992). Klasik gömülü teoride çekirdek kategori, yoğunlaşma süresince gelişen ve katılımcıların temel kaygılarını yansıtan, değişimlerin çoğunu açıklayan, temel sosyal kaygıların merkezde olduğu kategoridir. Çekirdek kategori, diğer kategorilerle anlamlı bir şekilde ve kolaylıkla bağlantı kurabilmeli, açık ve dikkat çekici özellikleri de özünde barındırmalıdır (Glaser, 1978; Glaser ve Holton, 2004).

Seçici kodlamada, araştırmacı artık ilk kodlamadaki gibi sürekli kavramsallaştırma yapmaz. Burada ana değişkeni bulmak esastır. Bunun için de araştırmacı sadece ana değişkenle ilgili olabilecek kodlamaları yapacak şekilde kodlamasını sınırlar. Çünkü bu ana değişken, bir sonraki aşama ve teorik örnekleme için

rehber niteliğindedir. Memolar da araştırmadaki boşlukları gözler önüne sermesi açısında bu aşamada önemlidir (Glaser, 1978).

#### **2.4.4.3. Teorik Kodlama**

Teorik kodlama çekirdek kategoriler doyunluğa ulaştığında gerçekleştirilir. Doymuş kategorileri inceler ve araştırmacıya kategoriler ve onunla literatür arasındaki kavramsal ilişkinin gelişmesi için analitik kriterler sağlar (Glaser, 1992). Teorik kodlama, sabit kodların teoride bütünleşecek hipotezler olarak nasıl birbirleriyle ilişkili olduğunu gösterir. Bu, seçici kodlama boyunca araştırmacının seçtiği kodları takip eden kodlama aşamasının gelişmiş bir aşamasıdır (Glaser, 1978). Teorik kodlar bütünleştiricidirler ve elde edilen çekirdek kodlara yön verirler. Bu kodlar araştırmacının uyumlu bir hikâye anlatmasını sağlarlar. Bu yüzden bu kodlar, araştırmacıya sadece sabit kodların nasıl birbiriyle uyumlu olduğunu göstermekle kalmaz; aynı zamanda da hikayesini teorik yöne doğru ilerletmesini sağlar (Charmaz, 2006).

#### **2.4.5. Klasik Gömülü Teori için Güvenilirlik Ölçütleri**

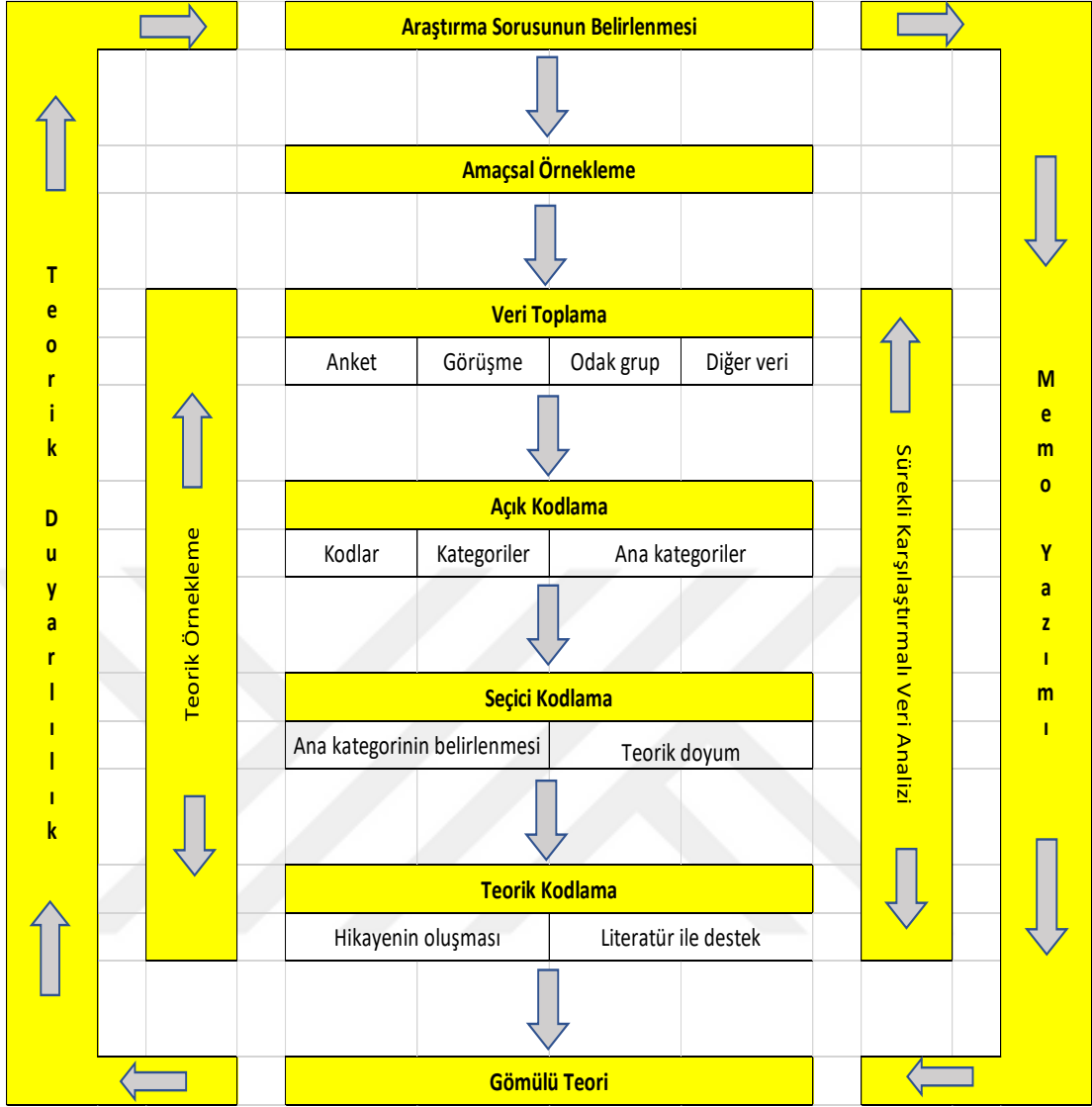
İyi bir gömülü teori dört temel ölçüte sahip olmalıdır: örtüşme, işe yararlılık, bağlantılılık ve geliştirilebilirlik (Glaser, 1978):

**Örtüşme:** Teoride yer alan kategoriler, doğrudan doğruya verilerle ilişkili olmalı ve onlarla uyumalıdır.

**İşe yararlılık:** Teori, incelenen olgunun ne olduğunu açıklamalı ne olacağını tahmin edebilmeli ve meydana gelen durumları yorumlayabilmelidir.

**Bağlantılılık:** Araştırmacı mevcut teorilerden yola çıkmak yerine doğrudan verilerin içinden çekirdek problem ve süreç elde ettiği için bunların anlamlı bir bağlantı kurması gerekir.

**Geliştirilebilirlik:** Teori taşlara kazınmamalı, değiştirilemez olmamalı, aksine yeni verilerin ortaya çıkmasına bağlı olarak geliştirilebilir nitelikte olmalıdır.



**Kaynak:** Chun ve diğerleri (2019) üzerinden geliştirilmiştir.

**Şekil 6: Klasik Gömülü Teori Araştırma Süreci**



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM VE KAVRAMSAL GELİŞTİRME SÜRECİ

Bu bölümde araştırma soruları, araştırmacının konumu, etik hususlar ve araştırmanın yöntemi ile Türk aile şirketlerinde nesiller arası yönetim devri ile ilgili geliştirilen modele yönelik kavramsal geliştirme süreci açıklanacaktır. Bu amaçla veri toplama, sürekli karşılaştırmalı veri analizi, memo yazımı, kavramların ortaya çıkışı ve ilişkilendirilmesi gibi klasik gömülü teori analiz yöntemleri ile ilgili genel bilgi verilecek ve sonrasında “Mezarda Emeklilik” davranış modelinin kavramsal geliştirme süreci anlatılacaktır.

#### 3.1. Araştırma Soruları

Çalışmanın temel araştırma soruları şöyledir:

(1) Türk aile şirketlerinin kurucularının nesiller arası yönetim devri ile ilgili temel sorunu/endişesi nedir?

(2) Türk aile şirketlerinin kurucuları nesiller arası yönetim devri ile ilgili bu sorun/endişelerine yönelik olarak neler yapmaktadırlar?

Araştırma katılımcılarının temel sorunlarını ele alma ve/veya çözme davranışlarının altında yatan kavramsallaştırılmış örüntü, Türk aile şirketleri ile ilgili geliştirilen modelin temelini oluşturmuştur.

#### 3.2. Araştırmacının Konumu

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

Guba ve Lincoln (1994), ontolojideki gerçekçiliğin, yapılandırmacı bir epistemolojiden ziyade nesnelci bir yaklaşımla bağlantılı olduğunu öne sürmüştür, Crotty (2020) ise böyle bir bağlantının mantıksal bir gereklilik olmadığını savunmuştur. Ontolojide gerçekçilik ve epistemolojide yapılandırmacılık birbirleriyle uyumludur. Gerçekçilik, gerçekliğin yalnızca zihinde var olduğunu savunan idealizmin aksine, gerçekliğin zihnin dışında da var olabileceğini iddia eder (Crotty, 2020). Yapılandırmacılık tüm bilginin ve dolayısıyla tüm anlamlı gerçekliğin insan pratiklerine bağlı olduğunu, insanlar ve onların dünyası arasındaki etkileşimin içinde ve dışında inşa edildiğini ve esasen sosyal bir bağlam içinde geliştirildiğini ve aktarıldığını öne sürmektedir (Crotty, 2020).

Diğer taraftan, araştırmacının ailesinin geçmişte küçük bir aile şirketi vardır. Küçük yaşlardan itibaren aile şirketine çeşitli roller almıştır. Daha sonra işleri iyi gitmemiş ve şirket kapanmıştır ama üniversite yıllarına kadar bir aile şirketi olmanın ne demek olduğunu çeşitli yönleri ile deneyimleme fırsatı bulmuştur. Üniversiteden mezun olduktan sonra kariyerine uzun yıllar bir profesyonel hizmet firmasında devam etmiştir. Kurucu tarafından bir aile şirketi olarak kurulan ve yıllar içerisinde uluslararası firma ile entegrasyon kapsamında kurumsallaşmaya çalışan bu firmada hem kurucu hem de daha sonra şirkete katılan oğlu ile çalışmış, bir aile şirketi olmanın avantaj ve dezavantajları ile kurumsallaşma ve yönetim devrinin zorluklarını bizzat tecrübe etmiştir. Bunun yanı sıra mesleği gereği kariyeri boyunca irili ufaklı onlarca aile şirketi, kurucuları, ikinci/üçüncü nesil temsilcileri, profesyonel çalışanları ve danışmanları ile çalışma ve gözlemlene fırsatı olmuştur. Tüm bu sebeplerle bu araştırmayı yapma motivasyonu aynı zamanda kişisel bir ilgiden de kaynaklanmaktadır.

Glaser kişisel yaşamla bağlantılı bir çalışma alanı seçmenin önemli bir motivasyon kaynağı olabileceğini öne sürmüştür: “Kişinin kendi sorun alanını incelemek; verileri toplamak, analiz etmek, kodlamak, not yazmak, notları sıralamak vb. şeyler için sürekli enerji sağlar. Bu motivasyon kaynağı çalışma için neredeyse şarttır” (Glaser, 1998:48). Araştırmacının geçmişi, aynı zamanda, onu araştırma alanına karşı geniş ölçüde duyarlı hale getirmeye de hizmet edebilir (Glaser, 1978:39). Bununla beraber bu durum güçlü kişisel önyargıların olduğu bir çalışma alanına “çok yakın”

olmak gibi bir risk de oluşturabilir. Araştırmacı verilerden ortaya çıkan örüntülere yakın kalarak ve kavramsal mesafeyi korumaya çalışarak bu riski azaltabilir. Bu anlamda araştırmacı çalışma sırasında, kişisel önyargıları yerine tecrübeleri sayesinde konuya daha duyarlı hale gelerek, verilerden ortaya çıkan bir teori geliştirmek için gerekli kavramsal mesafeyi koruyabildiğine inanmaktadır.

### **3.3. Etik Hususlar**

Araştırma ile ilgili İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'ndan Etik Kurul Onayı alınmıştır (Ek 1). Araştırma yöntemlerinde temel etik hususlardan biri katılımcılara yönelik risklerin en aza indirilmesini sağlamaktır. Bu amaçla resmi görüşmelerin birkaç gün öncesinde katılımcılara e-mail ve/veya telefon ile araştırma hakkında bilgi verilmiştir. Kendilerine araştırmanın amacı, kriterleri, gizlilik ile ilgili kuralları, riskleri ve faydaları aktarılmış, kendileri ile çalışmanın gönüllü yapısını da anlamalarına yardımcı olacak “Araştırma Gönüllü Katılım Formu” paylaşılmıştır (Ek 2). Resmi görüşme başlamadan önce katılımcılara form ile ilgili herhangi bir soruları olup olmadığı sorulmuş, varsa soruları cevaplanmış ve görüşme sonrasında kendilerinden imzalı formlar teslim alınmıştır. Katılımcıları zorlama riskinin düşürülebilmesi amacıyla katılım için herhangi bir ücret ve/veya hediye önerilmemiş ve araştırmaya katılımın gönüllülük esasıyla yapılması sağlanmıştır.

### **3.4. Araştırma Yöntemi**

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak gömülü teori metodolojisi uygulanmıştır. Bu anlamda çalışma veri toplama ve analiz çerçevesini ilgili gömülü teori ilkelerinden alan ve bunlara dayanan nitel bir çalışmadır. 1967'de Glaser ve Strauss tarafından geliştirilen gömülü teori, varsayımlardan kaçınan ve karmaşık sosyal ortamları analiz etmeyi kolaylaştıran sistematik bir araştırma metodolojisidir (Kennedy ve Lingard, 2006). Gömülü teori aşağıda sıralanan sebeplerle bu araştırma için uygun bir metodoloji olarak kabul edilmiştir:

i. Aile şirketlerinin nesiller arası yönetim devri sorunları ile ilgili mevcut hipotezlerin test edileceği tümdengelimli bir araştırma metodolojisi yerine; belirsiz bir organizasyonel problemi anlamak için keşifsel bir yaklaşıma odaklanan tümevarım temelli bir metodolojinin daha doğru olduğuna inanılmaktadır.

ii. Mevcut araştırma probleminin altında yatan dinamikler ile ilgili farklı anlayışlar mevcuttur ve çözüme yönelik bir çerçeve oluşturmak için yeni anlayışlara ihtiyaç vardır. Gömülü teori; problem alanına dahil olan bireylerin bakış açılarını, fikirlerini ve algılarını yansıtan ampirik verilere odaklanması sebebiyle, araştırma olgusu hakkında halihazırda bir miktar bilginin mevcut olduğu ancak yeni bakış açılarının gerekli olduğu durumlarda en uygun yöntemdir (Backman ve Kyngas, 1999).

iii. Teorik örnekleme kavramı, araştırmacının düşünme ve sorgulamasını gerektirmesi sebebiyle gömülü teorinin temel prensiplerinden biridir. Katı bir doğrusal araştırma yaklaşımı benimsemenin aksine, araştırmanın sürekli olarak ortaya çıkan verilere adapte olmasına izin verir (Draucker ve diğerleri, 2007). Bu durum, sorunun dinamiklerinin ve ortaya çıkabilecek veri türünün üstü kapalı, belirsiz ve örtük bir sosyal çerçeve içinde yerleşik kalması sebebiyle özellikle önemlidir. Ortaya çıkan verileri analiz etmede ve altta yatan problemi anlamada daha fazla esneklik sağlayan uyarlanabilir bir metodoloji, araştırmacının metodolojiyi araştırma bağlamına uyacak şekilde ince ayarlamasına izin vereceği için veri analizine yönelik arzu edilen bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Charmaz, 2014).

iv. Gömülü teori; endişe alanıyla ilgili bir çekirdek kategorinin, örüntü tanımlamasına dayalı bir tür tümevarımsal veri analizi olan 'kodlama' süreci yoluyla verilerden ortaya çıkmasına izin verir (Poteata ve diğerleri, 2013). Çekirdek kategori, mevcut verilere dayanarak daha da geliştirilip rafine edildiğinde, bu tezin temeldeki olguyu anlamasına ve eylem için uygun bir çerçeve ve yön sağlamasına izin verebilecek, probleme ilişkin veri temelli bir açıklayıcı tezinin ortaya çıkmasına yol açacaktır.

Diğer taraftan gömülü teori her ne kadar 1967 yılında Glaser ve Strauss tarafından oluşturulmuş olsa da sonraki yıllarda hem Glaser hem Strauss birbirlerinden

bağımsız olarak gömülü teori çalışmaları yapmaya devam etmiş ve ortaya Klasik Gömülü Teori (Glaser modeli) ile Sistematik Gömülü Teori (Strauss modeli) olarak adlandırılan iki farklı ekol çıkmıştır. Bu araştırmada gömülü teori metodolojisi olarak aşağıda açıklanan sebeplerle Klasik Gömülü Teorinin (Glaser modeli) kullanımı benimsenmiştir:

a. Bu araştırma; doğrulama veya onaylamaya değil, seçilen araştırma alanında meydana gelen, ortaya çıkma ve tümevarımın vurgulanmasını gerektiren, devam eden sosyal fenomeni öğrenmeye ve anlamaya önem vereceğinden, klasik gömülü teori metodunun daha uygun olacağına karar verilmiştir.

b. Glaser modelinin esnekliği vurgulaması ve Strauss modelinden daha az kuralcı olması sebebiyle, araştırmanın ortaya çıkan verilere ve kategorilerine daha fazla odaklanmasına imkân sağlayacağı düşünülmüştür.

c. Her iki model de hipotezlerin veya önermelerin gelişimini vurgularken, Strauss modeli, araştırmacının önceden sahip olduğu bilgi ve deneyimi kullanarak verileri analiz etmeye ve bu hipotezleri tümdengelimli akıl yürütme yoluyla doğrulamaya daha çok bağlıdır (Keddy ve diğerleri, 1996). Tersine, Glaser modeli hipotez için alan verilerine dayanır, bu sebeple bu araştırma için daha doğru bir seçim olacağı değerlendirilmiştir.

d. Glaser modeli, esnekliği göz önüne alındığında daha geniş organizasyonel sorunları içeren araştırmalar için daha uygunken, Strauss modeli, verilere hiçbir sosyal yapının dahil edilmediği durumlar gibi daha dar konular için daha uygundur (Walker ve Myrick, 2006). Bu araştırma organizasyonel sorunları içerdiğinden, Glaser modelinin daha uygun olacağı kabul edilmiştir.

e. Mevcut sorunun kesin doğasının bilinmemesi ve iyi tanımlanmaması sebebiyle, Glaser modelinin savunduğu “soyut merak” ilkesi, Glaser modelini bu araştırma için daha iyi bir model haline getirmiştir.

f. Glaser modeli aynı zamanda, veri doğrulaması, döngüsel analiz, gözlem, yansıtma gibi kavramlara odaklandığı için eyleme geçirilebilir bir teori ve genel anlayış keşfetmekle daha orantılı olarak kabul edilmektedir. Bu, tümdengelim, genelleştirilebilirlik, prosedürel katılık ve eylem odaklı araştırma geliştirme girişimlerini daha da yabancılaştıracak olan teori odaklı veri analizine daha fazla eğilen önceden yapılandırılmış bir paradigmaya daha fazla vurgu yapan Strauss modelinin tersi bir durumdur.

### 3.5. Veri Toplama

Bu çalışmada görüşme yapılan aile şirketleri belirlenirken, bir aile şirketi “işletmenin vizyonunu şekillendirmek ve/veya yürütmek için aynı ailenin veya az sayıda ailenin üyelerine ait olan ve aile üyelerinin işi gelecek nesillere devretme niyetinde olduğu veya işletmenin yönetimi ve/veya kontrolünü hali hazırda bir aile üyesine zaten devrettiği şirket” (Chua ve diğerleri, 1999; Venter ve diğerleri, 2005) olarak ele alınmıştır. Aile şirketleri bağlamında; nesiller arası yönetim devri, aile şirketinin yönetim kontrolünün bir nesilden diğer nesile aktarılması; yönetim devir planlaması ise, yönetim kontrolünün bir aile üyesinden diğerine transferini kolaylaştıran amaçlanmış ve resmi süreci ifade etmektedir (Sharma ve diğerleri, 1997).

Saha çalışmasına başlanmadan önce klasik gömülü teori metodolojisinin daha iyi kavranabilmesini sağlamak amacıyla klasik gömülü teori metodolojisini oluşturan Dr. Barney Glaser’in öğrencileri tarafından kurulmuş olan Grounded Theory Online firması tarafından düzenlenen bir seminere katılmış ve Grounded Theory Online kurucusu Dr. Helen Scott’dan mentorluk alınmıştır.

Çalışmada verilerin çoğunluğu, amaçsal örnekleme yöntemiyle belirlenen katılımcılarla yüz yüze veya çevrimiçi olarak yapılan görüşmelerden elde edilmiştir. Görüşme yapılan kişiler, belirlenen amaca uygun olarak iş ilişkileri ve sosyal çevreden seçilmiştir. Saha çalışmasının başlangıcında katılımcıların; 50 yaş üzerinde, en az 100 çalışmanı olan, 100 milyon TL üzeri ciroya sahip, yönetim devrini tamamlamış ya da gündeminde yönetim devri olan, hisselerinin tamamı bir veya birden fazla aileye ait

Türk aile şirketleri kurucuları olmaları hedeflenmiştir. Bazı aile şirketlerinin; kurucularının döneminden ziyade ikinci nesil aile üyelerinin döneminde ciddi gelişme gösterdikleri, yönetim devrine söz konusu olabilecek bir değer bu dönemde ortaya çıktığı ve nesiller arası yönetim devrinin esas bu kişiler için bir sorun haline geldiğinden hareketle bu tip aile şirketlerinin ikinci nesil aile üyeleri de kurucu olarak değerlendirilerek görüşmelere dahil edilmiştir.

Saha çalışması ilerledikçe hem kurucuların gerçek davranışlarını daha iyi anlayabilmek hem de yönetim devri konusunu sürecin diğer tarafları açısından da ele alarak bütünsel bir bakış açısı elde edebilmek amacıyla kurucuların yanı sıra ikinci nesil aile üyeleri, gelinler ve damatlar, birden fazla aile şirketine çalışmış ve halen çalışmakta olan profesyonel yöneticiler ve aile şirketi kurucuları ve ikinci nesil aile üyeleri ile yakın çalışan danışmanları da görüşmelere dahil etme kararı alınmıştır. Sürekli karşılaştırmalı veri analizleriyle kavramlar ortaya çıkmaya başladıkça gözlemlerden, gayri resmi konuşmalardan ve ilgili literatürden de faydalanılmıştır.

Toplamda 22 farklı şirketten 42 kişi ile resmi görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu kişilerin 16'sı kurucu, 8'i ikinci nesil aile üyesi, 8'i birden fazla aile şirketi deneyimi bulunan profesyonel yönetici ve 10'u da aile şirketi kurucuları ve ikinci nesil aile üyeleri ile yakın çalışan danışmanlardır. Katılımcıların 9'u kadın 33'ü erkektir. Kurucuların ortalama yaşı 61, tüm katılımcıların ortalama yaşı 51'dir. Ortalama aile şirketi tecrübeleri 28 yıl olup birikimli olarak 1,175 yıllık aile şirketi tecrübesi mevcuttur. Profesyonel yöneticiler ve danışmanların birden çok aile şirketi ile ilgili tecrübeleri sayesinde 65'ten fazla aile şirketine yönelik gözlemler elde edilmiştir. İmalat, tekstil, enerji, inşaat, perakende ticaret, lojistik, eğitim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren aile şirketlerine ulaşılmıştır (Tablo 6).

**Tablo 6: Katılımcı Profili**

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



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

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

İlk yedi görüşme kaydedildikten sonra tamamı yazıya dökülüp sonrasında kodlama işlemleri gerçekleştirilmiştir. Bununla beraber ortaya çıkan verinin büyüklüğü karşısında Glaser’in görüşmelerin kaydedilmemesi ve tamamının yazıya dökülmemesi yönündeki tavsiyesinin değerlendirilmesine karar verilmiştir. Glaser (1998)’in görüşmeleri kaydetmemek ve tamamını yazıya dökmek için öne sürdüğü nedenler şunlardır:

- (1) Gömülü teorinin amacı, tanımlayıcı tamlık değil, teorik kavramsallaştırma değildir.
- (2) Yazıya dökülmüş görüşmeler, aşırı veri yığılmasına neden olabilir ve araştırmacıyı kavramsal analizden betimleyici raporlamaya doğru raydan çıkarabilir.
- (3) Kaydetme ve yazıya dökme teorik örneklemede sınırlandırmayı gereksiz yere önleyebilir ve geciktirebilir
- (4) Süreç, araştırmacıyı, kavramsal analizin zorluklarında kendi becerisini kullanmaktan ve teorik ortaya çıkma için yaratıcı geliştirmesine güvenmekten alıkoyar.

Bunun üzerine görüşmelerin tamamının yazıya dökülmesi yerine saha notları alınmasına karar verilmiştir. Bununla beraber katılımcıların görüşmeler sırasındaki ifadelerini kaçırmamak ve eksik not alma ihtimalini ortadan kaldırmak amacıyla yine de katılımcılar tarafından izin verildiği sürece görüşmeler kaydedilmeye devam edilmiştir.

### 3.6. Karşılaştırma, Memo, Ortaya Çıkış ve İlişkilendirme

Gömülü teori metodolojisi eşzamanlı, yinelemeli ve aşamalı sabit karşılaştırmalı analiz ve kavramların ortaya çıkması ve ilişkilendirilmesi amacıyla memo yazımını gerektirir. Sürekli karşılaştırmmanın amacı, tutarlı bir açıklayıcı teoriye nihai indirgeme ve entegrasyon için değiştirilebilir göstergeler aracılığıyla kavramlar geliştirilmesidir (Glaser & Strauss, 1967). Karşılaştırmalı analiz yaparken, kodlama sürecine ışık tutması amacıyla "Veri ne söylemektedir?", "Bu olay hangi kategoriye gösteriyor?", "Verilerde gerçekte neler oluyor?", "Katılımcıların karşılaştığı temel endişe nedir?" ve "Katılımcılar bu endişelerini gidermek için neler yapıyorlar?" gibi teorik yakınlaştırıcı sorular kullanılmıştır (Glaser, 2004).

Görüşme verilerinin kodlanması Şubat 2021 ile Ocak 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş ve toplam 502 adet kod üretilmiştir (Ek 3). Verilerin kodlanması esnasında, bir yandan da karşılaştırmalı analizler ile ortaya çıkan soru ve fikirleri içeren kavramsal memolar yazılmıştır. Memo yazımı, araştırmacının veriler üzerinde teorik olarak düşünmesini ve aynı zamanda "(daha fazla) kodlanması ve karşılaştırılması gereken alternatif yolları belirlemesini" sağlar (Glaser & Strauss, 1967). Glaser'in açıkladığı gibi, "memo bir cümle, bir paragraf veya birkaç sayfa olabilir. . . (bu) analistin verilere dayalı anlık düşüncelerini belki biraz kavramsal detaylandırmayla anlatır" (Glaser, 1978). Metodolojiye uygun olarak, veri toplamanın başlangıcından teorinin yazılmasına kadar toplam 33 ayrı memo yazılmıştır.

Daha fazla karşılaştırmalı analiz ve memo yoluyla, kodlar kendi aralarında gruplandırılarak 21 adet kod grubu oluşturulmuştur (Ek 4). Sonrasında ana kategori olabileceği düşünülen kod grupları ve bu grupların altlarına sınıflanan kodlar Microsoft Excel programında listelenip tekrar tekrar incelenerek ve karşılaştırılarak ana kategorilerin ve kavramların ortaya çıkışları desteklenmiştir. Ek 5'te bu taslak çalışmaların bir özeti bulunmaktadır.

Katılımcılarla yapılan ilave görüşmeler artık kavramlara yeni anlayışlar eklemediğinde daha fazla teorik örnekleme için literatüre dönmüş ve özellikle kurucuların gelecek nesillere yönetim devrini geciktirmeleri ve/veya

gerçekleştirmemelerine yönelik sebeplerle ilgili makaleler incelenmiştir. Tüm bunların sonucunda kurucunun “Bana ne olacak?” endişesi ve bu endişe ile şekillenen “Mezarda Emeklilik” düşüncesi ana kategoriler olarak ortaya çıkarılmıştır.

### **3.7. Kavramsal Geliştirme Süreci**

Bu bölümde, Ocak 2021 ile Ocak 2022 tarihleri arasındaki 13 aylık sürede yapılan görüşmeler, görüşmelerde alınan notlar ve yazılan memolar aracılığıyla “Bana ne olacak?” endişesi ile şekillenen “Mezarda Emeklilik” davranış modeline nasıl ulaşıldığı gösterilmeye çalışılmıştır. Modelin tamamı bir sonraki bölümde anlatılacağı için burada geçmişte yaşanan süreci özetleyebilmek amacıyla kavramsal ortaya çıkış süreci açıklanmıştır.

#### **3.7.1. İlk Adımlar**

Saha çalışmalarının başlangıcında Türk aile şirketlerinde nesiller arası yönetim devri konusu ile temel endişe ve davranış modelinin “Kurucular perspektifinden” incelenmesi planlanmıştır. Bu amaçla Ocak 2021’de görüşmelere başlanmış, kuruculara şu üç soru yöneltilmiş ve görüşmeler bu çerçevede şekillenmiştir:

- Aile şirketinizin hikayesini anlatır mısınız?
- Şirketiniz sizin için ne ifade ediyor?
- Gelecekte aile şirketinizi kim yönetecek/devir alacak?

Klasik gömülü teori metodolojisi gereği katılımcıların konuşmalarına mümkün olduğu kadar az müdahale edilmesine özen gösterilirken bir yandan da katılımcıların duygularını sözlere dökebilmelerini teminen kısa süren sessizliklere izin verilmeye çalışılmıştır. İlk görüşmelerde kurucuların aile şirketi olmaktan duydukları gurur ve başarıları ile ilgili ifadeler duyulmuştur:

Kolay gelmedik bugünlere. Hızlıyız, fırsatları daha iyi görüyoruz ve böyle bir zorluk olduğu zamanda aile birbirine daha kolay kenetleniyor zorlukları daha kolay aşıyor, finansal bir zorluk olduğu zaman şirket ihtiyacını aile kendi servetiyle koruyor. Şirketin namı toplumsal prestiji ile ailenin kendi prestijini eşdeğer görüyoruz yani şirketi koruyoruz Türkçesi. Koruyoruz el bebek gül bebek gibi ki ailenin ismine bir leke gelmesin diye (E1, Kurucu).

Bir taraftan da kurucuların başarılarının arkasında yatan girişimcilik, cesaret, vizyon, özgüven, başarı odaklılık, tutku, işe adanmışlık, gece gündüz demeden çok çalışma, fedakârlık, mücadele, zorluklar karşısında yılmama, düştükten sonra tekrar ayağa kalkma, geçmişten ders alma, işinin her safhası ile bizzat ilgilenme gibi pek çok özellikleri ifadelerinde gözlemlenmiştir. Bu özellikler bir yandan kurucuların yaratmış oldukları başarılı aile şirketlerinin harcıını oluştururken diğer taraftan da onların egolarının yükselmesine ve kendilerini vazgeçilmez görmelerine doğru giden sürecin başlangıcını oluşturmakta olduğu kanısına varılmıştır.

Şirketiniz sizin için ne ifade ediyor sorusuna verilen cevaplar kurucuların şirketlerine duydukları aidiyeti yansıtır niteliktedir:

Çocuğum gibi (C1, Kurucu).

Bir parçam. Beni ben yapan şey (...) Şirketim olmasa ben aynı ben olmazdım (A1, Kurucu).

Bana hayatı sevdiren bir okul (B1, Kurucu).

Böyle kazarsınız ya bir şeyi, böyle toplu iğne başı ile kazımak gibi, böyle üst üste üst üste (...)

Onun için çok emek var (D2, Kurucu).

Var olma savaşı (D1, Kurucu).

Gelecekte aile şirketinizi kim yönetecek/devir alacak sorusuna gelindiğinde birkaç farklı husus gözlemlenmiştir. İlk olarak şirketlerinin hisselerinin tamamen ailelerine ait olduğu ve şirketlerinin hisselerini satmayı düşünmediklerini ifade etmektedirler. Şirketlerinin geleceği ile ilgili uzun vadeli bakış açılarına sahiplerdir:

Kavak ağacı çok hızlı büyür, on yılda keserler, Çınar ağacı ise yavaş büyür, kök salar, kavaktan daha fazla da büyür ama daha uzun zamanda. Biz çınar ağacı olmayı seçtik (C1, Kurucu).

Şirketlerini, kendi ailelerinin gelecek nesillere devretme konusunda hem fikirdirler ve bunun gerekliliğinin altını çizmektedirler:

Bayrak yarışı olarak görüyorum ben bunu bir bayrak yarışıdır bu herkes birbirine devredecek (...) Arkadan gelenler olmasa biz belki de bu kadar uğraşmazdık (D2, Kurucu).

Kurumsallaşma bir süreç, iş ile ilgili bir know how var ve bu mümkün olduğu kadar aile içerisinde kalmalı ve elden ele dolaşmamalı (D1, Kurucu).

Vefa Bozacısı'nı düşün, yüz küsur yıllık bir şirket ve o bozanın yapılması için bir formül var, kurumsal bir şirkette bunu tutmak çok kolay değil, adam ayrılıyor kendi bir tane ayısından kuruyor senin o yıllarca biriktiğin know how bir anda herkesin bildiği bir formül haline geliyor, aile şirketi bunları koruyabiliyor. Baba çocuğuna, çocuğu torununa bir şekilde elden ele formüller; özellikle bazılarına böyle kulaklarına üflenerek söylenen şeyler oluyor ve bu korunuyor ve şirketin de ailenin de uzun süre yaşaması için de önemli faktörlerden birisi (E1, Kurucu).

Bununla beraber, şirketlerinin geleceğinde kendilerinin de şirketin bir yerinde olmaya devam etme, şirketin bir parçası olarak kalma isteklerini dile getirmektedirler. Devretme konusunda hem fikirdirler ama bu konudaki endişelerini başta haleflere duyulan güven eksikliği olmak üzere ifade etmektedirler:

Çocuklara nimet mi bırakacağız külfet mi (C1, Kurucu)?

Girişimci ruh ve fedakarlıkla şirketi bir noktaya getiriyoruz ama daha sonra onu koruyayım derken sıkıntılar başlıyor, sık sık kendi zamanımıza atıfta bulunarak yeni nesli beğenmiyoruz, bu da bir kopuş meydana getiriyor. Temel sorun, yerine yönetici yetiştirememek, yönetici yetiştirirken rasyonellikten uzaklaşıyor, duygusallık öne çıkıyor. Kurucu halefte kendi özelliklerini arıyor ve bu da doğru halefin bulunması ve/veya yetiştirilmesi ile ilgili sorunlar yaratıyor (...) Kurumsallaşma eksiklikleri ile görev yetki ve sorumluluklarla ilgili gri alanlar bırakıyoruz, bunun sonucunda da çocuklar babaya özenip yetki kullanarak patronluk yapıyor, dolayısıyla veliaht olarak yetişiyor, halbuki ihtiyaç yönetici yetiştirmek. Kısa zamanda eksik bilgilerle gelinen pozisyonlarda yanlış kararlar alınıyor, şirketin emektarlarına patronluk yapılıyor, halbuki patron yıllar içerisinde adım adım çalışarak o çalışanlarla bir ilişki kurdu, onlara patronluk taslayarak değil saygı ve sevgilerini kazanarak bu noktaya geldi. O yüzden de kısa zamanda büyük yetki ve sorumluluk vermemek gerek (B1, Kurucu).

Aile şirketi üyesi şirkete girdiği zaman teslim olması lazım ruhen beden her şeyiyle şirkete kendini teslim etmesi lazım, zihninin bütün hücreleri şirketi nasıl daha iyi geliştiririm, şirketi nasıl daha iyi büyütürüm diye çalışması lazım, teslimiyetten ben bunu anlıyorum (...) Çocuklar gençler dünyanın en iyi okullarına gönderiliyor, baba zannediyor ki aldığı diploma onu şirketi yönetmeye yetkin kılar ama bilgi başka bir şey, şirket yönetmek bambaşka bir yetki demek ve baba müthiş bir keyifle şirketi oğluna teslim ediyor oğlu da şirketi paçavraya çeviriyor (E1, Kurucu).

### 3.7.2. Bana Ne Olacak Endişesi

Yine ilk görüşmelerde katılımcıların şu ifadeleri dikkat çekmiştir:

Çocuğunuza bir şey yapılınc müdahale etmeyince kendinizi kötü hissedersiniz ya iş benim için öyle, zor yani bundan kurtulmam şu şartlarda (...) Her işin içindeyiz kurucu olarak da çok kötüyüz ama görüyorum hataları; çalışanlar içinde çok güzel bir şey değil onu öyle yap bunu böyle yap aynısını çocuğuma da yapıyorum, yani aile firmaları ile çalışmak da kolay değil çalışanlar açısından ben bunu hep söylüyorum çünkü hiçbir şeyin ters gitmesine dayanamıyorum (A1, Kurucu).

Bir süre önce kurumsallaşmak için kardeşlerimi zorla çıkardım şirketten, yani bugün bakıyorum baya haksızlık yaptım, güya kurum profesyonelleşecek, bize dayalı kalmayacak. Ama ben bırakamadım cesaretsizlikten ya da “biz ne yapacağız” diye. Onlar bu sefer ne yapacaklar yani sudan çıkmış balık gibi Allaktan yani idare ettiler, küstüler, belki darıldılar, hissettirmediler. O günkü niyetim güya ben de kaçacaktım bir iki deneme yaptım, oraya gittim, buraya gittim falan ama sonra bir baktım ki bozuluyor iş geri geldim. Yani bu işi yapamıyorlar olmuyor veya ben yapamayacaklarını zannettim panik yaptım neyse yani böyle bir başarısızlık oldu (C1, Kurucu).

Bu hesaplar çok önemli, şu anda benden başka kimse bu hesapları yapamaz (...) Ben bu yetkileri verirsem bu adamların (profesyoneller kastediliyor) oyuncağı olurum (...) Benden başka kimse bu kadar banka ile bu kredi ilişkilerini yürütemez, borcu çeviremez (F1, Kurucu).

Bundan sonra benim oğlum kapıdan girerken önlerini ilikleyeceklerse bana oo sen de hoşgeldin diyeceklerse ben bunu kaldıramam (EE1, Kurucu).

Babalar işleri biraz zor bırakıyor ikinci nesile. Babam hep şunu söyler: babalar çocuklarına devrettikten sonra çocuklar ya babayı içeri sokmazsa, ya ona aynı saygıyı göstermezlerse. Kurucular böyle düşündükleri için yapıcı ve paylaşımcı olmuyorlar (MM1, İkinci nesil).

Kurucular işin yönetimini çocuklarına bırakmak istemekte ama işte oldukları müddetçe kendilerini hem çocuklarına hem de diğer çalışanlara karışmaktan alıkoyamamaktadırlar. Kontrol etmezsem işlerde hata oluyor diye düşünmekte, biz olmazsak işler yürümez endişesi taşımaktadırlar. Ayrıca, kendi yaptıkları fedakarlıkları çocuklarından beklemenin haksızlık olacağı hatta çocuklarının bu fedakarlıkları yapmayacaklarını düşünmektedirler. Hızla değişen ve karmaşıklaşan dünyada işlerin çocukları tarafından tek başına yürütülemeyeceği kanaatindedirler.

Diğer taraftan kurucuların neden kontrolü bırakmak istemedikleri incelendiğinde kişisel kaygılar sebebiyle böyle hareket ettikleri değerlendirilmektedir. Muhtemelen kurucu bu sayede kendisini vazgeçilmez hale getirmekte, şirketteki ve ailedeki ağırlığını koruduğunu düşünmektedir. Diğer taraftan şirket çalışanları ve çevresindekilerden gördüğü saygı gururunu okşamakta ve egosunu tatmin etmektedir. Özetle, bütün bunların arkasında kurucunun “Bana ne olacak?” sorusuna kendi içerisinde cevap verememesinin yattığı düşünülmektedir.

### **3.7.3. Katılımcı Kapsamının Genişletilmesi**

Nisan 2021 ile Ağustos 2021 tarihleri arasında kalan dönemde tez ile ilgili resmi görüşme gerçekleştirilmemiştir. Bununla beraber hem o ana kadar görüşülen kurucular ve aile şirketleri izlenmeye devam edilmiş hem de iş ve sosyal çevrede karşılaşılan aile şirketleri üyeleri, çalışanları ve danışmanları ile gayri resmi sohbetler gerçekleştirilmiştir. Bu dönemi takiben Eylül ayında G1 kodlu kurucu ile yapılan görüşmenin sonrasında ise araştırmanın katılımcı kapsamının genişletilmesine karar verilmiştir. Şöyle ki kurucu paylaştığı görüşlerinde; işleri ve hisselerini birkaç yıl içerisinde gelecek nesile devretme niyetinde olduğunu ifade etmektedir. Çocuklarının iyi yetiştiği ve işi götürebileceği kanaatindedir. Kendisini de danışılacak, istişare edilecek kişi olarak görmektedir. Bununla beraber devrin nasıl olacağı ile ilgili soru karşısında; aile anayasasında gelecek nesile devir konusunun genel olarak ele alındığını, kim, nasıl, hangi şartlarla, süreç vb. konularının boş bırakıldığını, bunun belki de yeni anayasa ile ele alınması gerektiğini ifade etmektedir.

Kurucu ile görüşmeden 1-2 gün sonra kurucunun oğlu ile aileyi ve şirketi yakından tanıyan bir danışman ile başka bir vesile ile bir araya gelinmiştir. Konu kurucu ile yapılan görüşmeye geldiğinde araştırmacı ile gayri resmi olarak paylaştıkları görüşlerinde aslında durumun pek de kurucunun anlattığı gibi olmadığı ve kurucunun işi devretmek istemekle beraber bırakmak da istemediği ve ikinci nesil hala küçük çocuk olarak gördüğünü aktarmışlardır. Oğul babasının karar alım sürecinde hep baskın olduğunu, farklı fikirlere şans vermediğini, çocukları kendi alanlarında çalıştırmakla beraber kontrolü hep kendisinde tuttuğunu söylemektedir. Birkaç yıl içerisinde ne işi ne hisseleri devredeceğine de inanmamaktadır. Bir o kadar önemlisi de bugüne kadar

yaşadığı tecrübe ve gördüğü muamele sebebiyle başarılı bir devir için gerekli özgüveninin de olmadığı izlenimi edinilmiştir.

Bu durum karşısında kurucuların bazı konularda “mış gibi” yaptığı, bu duruma kendilerini inandırdıkları ve çevrelerine de konuyu bu şekilde aktardıkları, yönetim devrinin de bu konulardan biri ve belki de en önemlisi olduğu kanaati edinilmiştir. Bu sebeple konuya bütünsel bir açıdan bakabilmek amacıyla bundan sonra yapılacak görüşmelere kurucuların yanı sıra ikinci nesil aile üyelerinin, kurucu ile yakın çalışan şirketin üst düzey profesyonel yöneticilerinin ve danışmanlarının da dahil edilmesine karar verilmiştir.

### **3.7.4. Mezarda Emeklilik Modelinin Şekillenmesi**

Bir kurucu aile şirketinin sürdürülebilirliği ile ilgili duyduğu endişeyi, şirketini gelecek nesillere devretme isteğini, bu konuda yaptıklarını ve kendi geleceği ile ilgili duasını şöyle dile getirmektedir:

Görüyorum duyuyorum, aile şirketleri yaşamıyor diye, nasıl yaparım da yaşatırım şirketi diye düşünüyorum (...) Şirketi yaşatmak yürütmek istiyorum, çocuklarla torunlarla büyütme istiyorum (...) Ben bu işe 20 sene evvel başladım, benim hisselerimi çocuklara verelim diye talimat verdim, ama olmadı, çocuklar arasında anlaşmazlık oldu (...) Şimdi yaşlandım diye değil daha evvelden paylaşımcı olmaya çalıştım, bu da çocuklarıma olan sevgi saygı bağlılıktan dolayı, bir de kardeşlerimin çocukları ile yaşadıkları gerginlik etkili oldu, paylaşımcı olmadı kardeşlerim, ben böyle olmasını istemedim (...) Birçokları bırak sen hayatını yaşa dedi, ya dedim çocuklar mahkemelik olacaklar (...) Allaha her gün dua ediyorum; Allah'ım verdiğin emaneti ben işbaşındayken geri al, iş yaparken geri al, evde bir köşede otururken, hasta halsiz dermansızken değil. Kafam elim ayağım çalışırken emanetini öyle al (I1, Kurucu).

Bu görüşleri dile getiren kurucudan hemen sonra uzun yıllardır o aile şirketinde çalışan iki profesyonel yönetici ile görüşülmüştür. Profesyonel yöneticilerden bir tanesi bu şirketten önce başka bir büyük aile şirketinin genel müdürü olduğunu ve o şirketin kurucunun sağlığında devir planlaması yapmaması ve ani ölümü sonrası eşi ve çocukları arasında başlayan çatışma ve kavgalar sebebiyle battığını belirtmiştir:

Ölene kadar çalışacağım sonra beni mezara gömecekler diyor Kurucu, Allah ömür versin, ben burayı oğluna bırakıp gitmesine hayattayken ihtimal vermiyorum mümkün değil (...) Kurucu



ölene kadar burada. Oğlunun buradaki kadrosunu seçiyor olması lazım. Burayı Kurucu yönetiyor. Yönetim Kurulu Başkanı oğlu ama gerçek o değil. Bir şey soruyorsun onu babama soralım diyor. Karar verecek sonra babası değiştirecek diye korkuyor, birçok kere oldu bu geçmişte (...) Her başarıyı kendi başarısı olarak görüyor patron. Bu sebeple güncelliği kaçırıyor. İş mutlaka onun öngördüğü şekilde yapılmalı diye düşünüyor. Teknolojiden ve gelişmelerden uzak kalıyor, günlük detaylarda boğuluyor ve aile içinde kimseyi yetiştirmiyor. Kör dövüşü başlıyor. Hızlı büyüme ile egolar da büyüyor (...) Çocuklar her zaman iş bilmez, naif ve tecrübesiz olarak görünüyor patron tarafından. Güvensizlik oluyor aile içinde. Tüm çalışanlar da bunu görüyor. Çalışanlar gözünde de çocuklar patron olarak görünmüyor. Sadece tek patron biliniyor çalışanlar tarafından (J1, Profesyonel yönetici).

Her konuda tek yetkili patron burada. Görüntüde oğlu yönetim kurulu başkanı. Oğlu da bu durumda çok ilgilenmek istemiyor çünkü nihai kararın babası tarafından verileceğini biliyor. Ne özgüveni ne de şevki kalmış. Aslında bu patronun ailesine yapacağı en büyük kötülük. Olaydan soğutuyor, yetki ve sorumluluk vermiyor veya veriyormuş gibi gösterip, olaylar kendi isteği dışına çıkınca arkadan dolaşım kararı bozacak kadar bencil düşünce yapısı geleceği tehlikeye atıyor...Baba çocuklara finansal özgürlük de vermiyor. Belli bir hayat standardını onlara sağlayacak kadar finansal destek veriyor fakat her zaman kendisine muhtaç bırakıyor (...) İş patronların kendilerini en iyi hissettikleri yer, çünkü güçlerini en iyi burada gösterebiliyorlar. O yüzden patron hayatta olduğu sürece şirketin başında olmak isteyecektir (K1, Profesyonel yönetici).

Bu noktaya kadar yapılan görüşmeler sonucunda şunlar düşünülmüştür: Kurucuların yönetim devri ile ilgili temel endişeleri “Bana ne olacak?” kaygısıdır, çeşitli sebeplerle bu endişeyi gideremedikleri için kendileri için bir emeklilik planları bulunmamaktadır, hayatlarının sonuna kadar işlerinin başında kalmak istemektedirler. “Mezarda emeklilik”, yani emeklilik ileri yaşta ve ancak ölümle gerçekleşiyor ki o sırada birçok şey için iş işten geçmiş olmaktadır. İ1 kodlu kurucunun dile getirdiği duanın birçok kurucunun ortak duası olduğu düşünülmektedir.

Kurucular aile şirketlerini gelecek nesillere devretmek istemektedirler, etraflarından bunu duymaktadırlar, belki kendileri de bunun doğru olduğunu düşünmektedirler ama diğer taraftan kendi maddi manevi menfaatleri ile ilgili endişeleri sebebiyle bir paradoksa düşmektedirler. Paradoksun TDK kelime anlamı “çelişki” ya da “düşünceler arasında tartışmaya açık, kesin bir yargı içermeyen karşıtlık” olarak belirtilmektedir.

Bu sebeple bir taraftan mezarda emekli olacak şekilde şirketlerini yönetirken diğer taraftan “mış gibi” yapmaktadırlar. Bu amaçla danışmanlıklar almaktadırlar, devirle ilgili genel geçer ifadelerin yer aldığı, asıl önemli olan konuların yer almadığı içi boş anayasalar yazdırmaktadırlar, çocuklarını yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyesi, genel müdür gibi sıfatlarla şirket içerisinde bir yerlere getirirken diğer taraftan yetki ve sorumluluk vermemekte ve kararları kendileri vermeye devam etmektedirler. Bu durum ikinci nesil aile üyeleri üzerinde bir travma oluşturmakta, zamanla özgüven kaybı, vazgeçme ve boş vermişlik başlamaktadır. Kurucular çocukların durumu kabullenmesi ve isyan etmemesini de maddi baskı kurarak sağlamaya çalışmaktadırlar.

### **3.7.5. Kurucuların Yaşlanmasıyla Artan Sorunlar**

Yıllardır aile şirketleri ile çalışan bir danışman görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

Hiçbir şey yazılmıyor çizilmiyor bizde, sözlü kültür, bu da ani durumda devri zorlaştırıyor (...)  
Ego var, bırakamıyor insanlar...Kontrol bende kalsın ne olur ne olmaz diyorlar...İnsanlar şirketlerinin ömrünün kendi yaşamlarından daha uzun olduğunu idrak edemediler (M1, Danışman).

Kurucular yıllar içerisinde elde ettikleri başarılar ve yarattıkları eserleri (şirketleri) sebebiyle büyük bir ego patlaması yaşamaktadırlar. Fakat bu ego yaşlanma ile çağın gerisinde kalma ve modern dünyaya ayak uyduramama gibi sorunlar yaratmaya başlamaktadır. Teknolojinin bu kadar hızlı değiştiği günümüzde bu durum daha da sorun haline gelmektedir. Şu anda 70’li yaşlardaki patronlar cep telefonu ile 40’lı yaşlarında tanışmışlar, muhtemelen ilk internet ve mail deneyimlerini 50’li yaşlarına doğru yaşamışlardır. Bu durum geçmişte onları başarıya ulaştıran pek çok formülün artık geçerli olamayacağı anlamına da gelmektedir.

Yaşlanma ile kurucuların niteliklerini abartma eğilimi, her zaman her şeyi en iyi kendilerinin bildiklerini zannetme, seslerinin her zaman çok yüksek çıkması ve bağırmaları, her ihtimali hesaplamış ve her şeye hazırlıklıymış gibi davranmaları, ‘mış gibi yapmayı çok sevmeleri, hiç yaşanmamış tecrübeleri yaşanmış gibi düşünüp, öyle

lanse etmeleri gibi bazı sendromların etkisinde kaldıkları düşünülmektedir. Nesiller arası yönetim devri geciktikçe bu sendromun etkisinde kalma olasılığı da artmaktadır.

### **3.7.6. Kurucular Ölümsüz mü?**

Kurucuların zamanla ölümsüzlük isteğine kapıldıkları düşünülmektedir:

60 yaşındayım şu anda, hayalim hedefim 20 yıl daha şirketlerin başında çalışmak 80 yaşına kadar ve ondan sonrada 30 yıl emeklilik hayatı yaşamak istiyorum (FF1, Kurucu).

Ben 150 yaşına kadar yaşayacağım, hepimizi gömeceğim merak etmeyin (aktaran P1, Profesyonel yönetici).

Becker (1973), Denial of Death adlı kitabında bu durumu “deep-seated desire for immortality” olarak tanımlamış ve gelecek nesile devir planlaması kurucunun ölümle yüzleşmesini gerektirir ki bu hayatını kendi kaderini kontrol ettiği inancıyla yönlendiren birisi için çok zordur değerlendirmesinde bulunmuştur. Elizabeth Kubler-Ross (1969) ise ölüm ve ölme ile ilgili çalışmasında yaklaşan ölümün, inkâr, öfke, depresyon, pazarlık ve nihayet kabul şeklinde öngörülebilir bir dizi durumu takip ettiğini belirtmiştir.

Araştırmacıya göre ise kurucular bu süreçte inkâr kısmından öfke, depresyon ve hatta bazen pazarlık aşamalarına gelmekle beraber kabul aşamasına gelmeden tekrar inkara dönen bir kısır döngü içerisinde gidip gelmektedirler. Bu da bizi “ölümü inkâr = devri inkâr = mezarda emeklilik” çıkarımına getirmektedir.

### **3.7.7. Kurucu Kendi Çıkarlarını Önceliklendiriyor**

Sonraki birkaç görüşmede sıklıkla kurucuların ailelerinden önce kendi çıkarlarını önceliklendirdiklerine yönelik notlar alınmıştır:

Kurucumuz şirketin aleyhine olacak olsa da sürekli kendi çıkarları doğrultusunda karar alıyor (K1, Profesyonel yönetici).

Kurucu, çocukları arasındaki ayrılık ve tartışmaları çocukları yönetmek için kullanıyordu, çocuklar ne kadar kavga ederse işleri ve parayı o kadar kolay yönetiyordu (P1, Profesyonel yönetici).

Yıllarca böl ve yönet ile yürüttü işleri (...) Piyasaya karşı siz ayakta duramazsınız, her şeyinizi kaybedeceksiniz, hepiniz benim sayemde para kazandınız, hepiniz olabileceğinizin ötesinde paralar kazandınız diyordu (...) Ben yaptım oldu, ben bunu istiyorum, sen bunu kabul etmezsen seni yakarım diyordu (DD1, Danışman).

Şirketin kendisinin ne olduğunun önemi yok bu kişiler için, şirketin hiç önemi yok, bütün mesele bana ne olacak, binlerce kişi çalışıyormuş, ekmek yiyormuş falan hikaye (...) Bunları ben yarattım, herkesi ben kazandırdım, ben yoksam burası da yok, ben kurdum ben ykarım (NN1, Danışman).

Danco (1982) kurucuyu sağlığında şirketi için devamlılığa sahip yaşayabilir bir organizasyon sağlamama hatasına düşerek sevdiği işi kasten öldürmekle suçlamış ve bu durumu “kurumsal ötanazi” (corporeuthanasia) olarak tanımlamıştır. Araştırmacı kurucuların sadece devamlılığı sağlama konusunda değil kendi çıkarlarına aykırı bir durumun gelişmesi halinde de kurumsal ötanaziye başvurabildikleri kanaatindedir. Kurucular ailelerinin çıkarlarından önce kendi çıkarlarını önceliklendirmektedirler ve bunu yaparken muhtemelen kendi doğrularının ailelerinin de doğruları olması gerektiğini düşünmektedirler ve bu konuda başka görüşlere kapalıdır.

Patron her zaman haklıdır. En çok da ne zaman haklıdır biliyor musun? Haksız olduğu zaman haklıdır (C1, Kurucu).

### **3.7.8. İkinci Neslin Kayboluşu**

Görüşmelerde kurucuların devretmeme eğiliminin ikinci nesil üzerinde önemli sıkıntılar yarattığına yönelik birçok ifadeye rastlanmıştır:

Bu şirket onların çocukları gibi (L1, İkinci nesil).

Babam yürüyüş yaparken bile kimsenin onu geçmesine dayanamıyor (GG1, İkinci nesil).

Babamın mezarda emeklilik planını anladığım için okumayı seçtim ve kaçtım, ama bazıları razı oluyor ve babalarının yanında uzun süre işçi gibi çalışıyor, tüm kararları (evlenmesi bile) babaya bağlı birçok arkadaşım oldu. Yıllar sonra 40 -50 yaşında hala babadan para alan insanlar oldu. Bu beni rahatsız ettiği için memlekette 2.sınıf sayılan okuma yolunu seçtim (RR1, Danışman, öncesinde İkinci nesil).

Sıfırdan bir şirket kurduğunuzda ve çok aktif içinde olduğunuzda ve her karar sizden geçtiğinde 2. nesil gelse de aynı süreç devam ediyor ve aileden olduğu için aslında çocuk bir ilgi bekliyor

ama onu bulamıyor (...) Belli bir geçmişim olmuştu şirkette ama ona rağmen söz sahibi olamayınca veya söz sahibi olup ama en nihayetine karar veremeyince yani maşa gibi olunca artık gururuma dokunmaya başladı (...) İşin içine beni iyi niyetle sokmak istedi ama ben giremedim. Neden? Gerçekten sorumluluk verilmedi dolayısıyla kararlarımın sonuçları beni etkilemedi. Kötü bir kararda bir ders alamadım veya iyi bir karardan bir zevk alamadım çünkü karar benim olmadı. Ego okşanamadı. Arafta kaldım. Yıllar geçip de beklediğimi bulamayınca bunları sorgulamaya başladım. İlle bu şirkette çalışmak zorunda mıyım? Para içinse bana maaş veriyorlar sadece, ortak yapmıyorlar, eh o zaman başka yerde de maaşlı çalışabilirim. Veya şirketin bana ihtiyacı mı var? O yüzden mi burada çalışmalıyım? Hayır, toplantıda seni beğenmiyorlar, sana ihtiyaç yok gibi hissediyorsun. O zaman da kendi yolunu çizmek istiyorsun (...) Herkes şirketinin uzun zaman yaşamasını istiyor. Ama realitede bunu gerçekleştirebilmek için gerekli şeyler yapılmıyor maalesef (...) Bence babamın para hırsı yok, yani çok para kazanayım, uçaklar alayım, gökdelen alayım gibi bir hırsı yok ama aferin alma, iyi yönetme, iz bırakma hırsı var (...) Ne olabilir: babam ölene kadar devam edebilir. Arada beni yokluyor hadi gel diyor. Ama şirket onun hayatı. Onun için bir araç değil, amaç olmuş. Bana yarın gel derlerse gider miyim emin değilim. Fakat gidersem de benim yeterli donanımım olur mu ondan da emin değilim. Allah korusun patron vefat ederse büyük sıkıntı olur. Çünkü şirket onun kültürüyle büyümüş, siz geldiğinizde uyumsuzluk olabilir (LL1, İkinci nesil).

Aile anayasasında 65 yaş emeklilik yazıyor, geçiş aslında kâğıt üzerinde var, ama fiiliyatta o oldukça zor görünüyor (...) Bize işi teslim etme konusunda istekleri var ama bırakmak da istemiyorlar (...) En önemlisi yapabileceğimizden emin değiller, işi bir yere kadar getirdik size bırakınca nasıl yapacaksınız, bilinçaltından gelen bizi küçük görme durumu devam ediyor olabilir (JJ1, İkinci nesil).

Babam ölene kadar işlere karışır. Çünkü bununla yaşıyor, buradan güç buluyor...Kendimizi sınırlı hissediyoruz. Babam bir şeyi yapın derse, saygı var, babamı aşarak bir şey yapmamız mümkün değil. O yüzden ona danışıp ilerleriz her zaman. Ama bu da bizi sınırlandırıyor. Bazen çatışıyoruz, babamın dediği oluyor (MM1, İkinci nesil).

**Profesyonel yöneticiler ve danışmanlar da ikinci nesil ile ilgili sıkıntıları gözlemlemektedirler:**

Bunlar hep yüksek egolu kişiler, çocuklarına çok zorluk yaşıyorlar, Baştan bir başarı kriteri var, çocuk baştan travmalı oluyor. Anaya babaya hep bir öykünme hikayesi onu yakalama. Eğer anlaşıyorsa ana baba ile anlaşılıyor, eğer anlaşamıyorsa daha da uzaklaşıyor aileden, çalışmıyor aile şirketinde (M1, Danışman).

Kurucu bana şöyle demişti, buradaki çaycı benim, hukukçu benim, mimar benim, mali işler müdürü benim, genel müdür benim, her şey benim, sizler benim söylediğimi yapan adamlarsınız. Gerçekten de bu şekilde davranıyor, kimsenin fikrini sormuyor, talimat veriyor sadece. Yanlış olduğunun kendisine söylenmesinden hoşlanmıyor. Çalışanlarına nasıl davranıyorsa çocuklarına da öyle davranıyor. Görüntüde ve sözlerde her zaman çocuklarını onore eden, onlarla işi, sorumluluğu, yetkiyi paylaşan bir tavır içerisindeyken kendi görüşleri kabul edilmediği zaman çocuklarına da son derece acımasızca davranabiliyor (...) Oğlu iyi okumuş gelmiş, hevesli, akıllı, bilgili, eğitilmiş bir insan ama hiç bir zaman babasını geçip yönetime oturamadı, birçok kez çabaladı, kendisini göstermeye çalıştı ama hep babasının kararları altında ezildi ve babasının kararlarına itiraz edemez hale geldi ve biraz da sıkıldı artık. Kurucudan sonra oğlu işleri devir alabilir mi, devir alacak kadar kendisine güveni var mı, diğer kardeşler ve onların eşleri şirkette nasıl yer alacak, büyük sıkıntı...Kurucu şirketini dördüncü çocuğu hatta ilk çocuğu olarak görüyor ve çocuklarının işe müdahale etmesini istemiyor. Ben karar alayım siz onu destekleyin bunu hep beraber uygulayalım, bu da çocuklarda sıkıntı ve sık sık kırgınlık yaratıyor (...) Kurucu şirketi öldükten sonra bile devretmez, gölgesi orada yaşamaya devam edecek. Çocuklar o kadar çok gölgesinde kalmışlar ki babam olsa şöyle yapardı böyle yapardı, şirketin üzerinde bir yük olarak kalacak bu. Öldükten sonra bile kurucunun ağırlığı şirketin üzerinde kalmaya devam edecek (P1, Profesyonel yönetici).

Kurucular devretmiyorlar yönetimi, ancak ölünce çıkıyorlar, çıkmıyorlar şirketten. Fahri yönetim kurulu başkanı olarak kalıyorlar. İstedikleri zaman müdahale ediyorlar şirkete. Ediyorlar hepsi şirkete müdahale. Kâğıt üzerinde bak hepsi devretmiş görünüyorlar, fiilen bak hiçbirini devretmemiş (...) Yönetim kurulu başkanı şirketten çıkmadığı müddetçe, o da bir süreç, ömrü boyunca devam ediyor. Yeni gelecek adam kendi yöneticilerini koyamadığından ileride başarısızlık olursa bu kuşağa ait, başarı olursa yine payı kendine biçiyor. Sen adama kendi adamları ile çalışma imkânı da tanıımıyorsun, kendi ekibin duruyor, hala o dinazor ekibinle çalışıyorsun. O ekibi de çıkartmıyorsun (...) Sonunda kurucu öldüğünde eğer birden fazla mirasçı varsa, çocuklar, gelin damat vb. varsa, ana sözleşme, anayasa vb. gerekli hazırlıklar yapılmamışsa, ondan sonrası tufan. Şirket bölünmeye gidiyor, araziye sen al şirketi ben alayım vb. Birbirleri ile davalık oluyorlar (R1, Danışman).

Mezarda emeklilik planlayan kurucuların bunu gerçekleştirebilmek için ailelerinden önce kendi menfaatleri doğrultusunda kararlar aldıkları ve bunun ikinci nesil aile üyeleri üzerinde ağır bir travma yarattığı düşünülmektedir. Kurucunun baskın karakteri sonraki nesil üzerinde önemli bir baskı oluşturmaktadır. Eğer çocuk genç ise bu ortamdaki kaçıp kurtulmayı seçmekte ya da şirkette ama uzak bir köşede küçük bir sorumluluk alarak hayatına devam etmektedir. Eğer o aşama geçilmiş ise şirkette kalan

çocuk artık boş vermektedir. Yarın ani bir devir gerektiğinde bunu yumuşak şekilde yapabilmek için gerekli altyapı, eğitim, tecrübe vb. sağlanmamış durumdadır. Bu duruma maruz kalan çocuklarda özgüven kaybı oluşmaktadır. Kendi ekiplerini yetiştirmelerine de müsaade edilmemektedir.

Devretmeyen kurucu, direksiyon kendisine bırakılmadığı için yeterli tecrübeyi yaşayamayan ve kendi ekibini kuramayan ikinci nesil ve sonrasında kurucunun vefatı sonrasında doğan boşluk ve birbirine giren aile durumunun Türk aile şirketlerinin sürdürülebilir olamamaları ile ilgili temel sorun olduğu düşünülmektedir.

### **3.7.9. Profesyonel Yöneticilerin Durumu**

Bazı profesyonel yöneticiler düşüncelerini şöyle ifade etmektedirler:

Görüyorum patronun yanlışlarını, bunun bu şirketi iyi yerlere götürmeyeceğini, ama söylesem de dinlemez, kızar. Bu yaştan sonra başka yerde de iş bulamam zaten... (J1, Profesyonel yönetici).

Bugün iş bulsam hemen giderim, bu şekilde hiçbir şey olmaz bu şirketten (K1, Profesyonel yönetici).

Çalıştığım yerde ileri yaşta bir kurucunun tüm kontrolü elde tuttuğu, çocuklarının da şirkette yönetici olduğu ama aslında yetki ve onay mercisinin onlarda olmadığı bir yapı hâkim. Böyle olunca tabii kurucu radyo dinlemekten İphone'a geçmiş bir çağın hepsini bir arada yaşamış birisi olarak bence hala radyo dinlemeye devam ediyoruz, İphone kullanmaya geçememişiz. O teknolojiyi o çağı yakalayamamışız, bu konuyu çocuklarına da bırakmadığı delege etmediği için bu şirketin kaçınıcı nesile kadar devam edebileceği ciddi bir soru işareti (...) Burada devir ancak mecburiyetten olur, o da bir devir olmaz, Allah gecinden versin tabii, kurucu vefat ettiği noktada geride kalanların bir plan kurması gerekir ama bu plan için geç olabilir tabii (...) Şirkette devrin olmaması, olamaması, benim açımdan büyük bir bilinmezlik, hiçbirimiz hayra çalışmıyoruz tamam ama tek konu maddiyat değil. Kurucu ortak maalesef her şeyi maddiyat ile çözebileceğini zannediyor. Bir sorun mu var para mı...Aidiyet duygusu geliştiremem, o sosyal çerçeveyi kuramama. Her şey para değil, yönetici olarak ekip ruhu da seni etkileyen motive eden şey, ama sen bunun bir parçası olamayınca karar mercii de olamayınca profesyonel olarak senin, aslında profesyonel değil bir çobansın bulunduğun mevkide. O yüzden de bireysel olarak da mutsuzluk ve geleceği görememenin yarattığı bir endişe ruh haliyle devam edememe durumu (S1, Profesyonel yönetici).

Kurucunun devretmeme şeklindeki davranış modelinin şirket profesyonelleri üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu durumda kalan profesyonel yöneticilerin gelecek nesile karşı bakışlarında bir zayıflama olmaktadır. İkinci nesilin kurucu karşısında yaşadığı zayıflık profesyonel yöneticiler gözünde onların itibarlarını zedelemektedir. Uzun yıllardır aynı şirkette çalışan ve artık yaş itibarıyla başka iş bulmaları zor olan profesyonel yöneticiler konfor alanlarını kaybetmemek için bu duruma karşı kayıtsız kalmaktadırlar. Diğer taraftan devretmemede ısrar eden kurucu sebebiyle şirketin geri kaldığını hisseden ve ikinci nesilde oluşan özgüven eksikliğini gözlemleyen yaşça genç profesyonel yöneticiler şirketlerine karşı olan aidiyet duygularını kaybetmekte, kendilerini bir bilinmezlik ve geleceği görememe durumunda hissetmektedirler ve bu durumda onları şirketten ayrılmaya doğru itmektir. Bu durum aile şirketlerinde sosyal sermayenin zayıflamasına yol açmaktadır.

### **3.7.10. Gelinler ve Damatların Durumu**

Görüşmelerde gelinler ve damatların fikirleri de alınmaya çalışılmıştır, dikkat çeken bazı yorumlar şöyledir:

Eşimle nişanlandığımda babası gel bizim şirkette çalış dedi. Ben istemedim babayla çalışmak. Baldızım da nişanlandı, çok eğitilmiş, kültürlü çocuk. Aynı teklif ona da gitti, o kabul etti. Çalışmaya başladı ama bir süre sonra bu eğitilmiş kişi bir eleman olarak çalışmayla yetinmek istemedi, daha fazlasını istedi, öyle olunca babayla araları bozuldu, iş bitti, iş bitince nişan da bitti. Şirketin sürekliliğini sağlayacak kişi gitmiş oldu. Bir daha da yerine geçecek kimseyi bulamadı, şirketi büyütemedi. Onunla beraber yola çıkan ve ayrılan insanlar farklı şirketler kurdu ve 2-3 katında büyük rakipler haline geldiler (SS1, Danışman ve Damat).

Bu kişiler narsist karakterli kişiler/yöneticiler oldukları için ne kendi çocuklarına ne profesyonellere tam yetki vermiyorlar, kontrolün hep kendilerinde kalmasını istiyorlar (...) O dominant babaların olduğu, üç erkeğin büyüdüğü bir ailede travma olmaması mümkün değil. Mutlaka sert olmak zorunda o babalar çocukları terbiye edebilmek için. Onların terbiye anlayışı da yüksek ses, korku ve kaygı vererek ya, babaya bir saygı var, baba ne yaparsa yapsın, yanlış da olsa karşı çıkılmıyor, koşulsuz şartsız babaya karşı boyun eğme var (...) Hiyerarşik bir yapı oluşuyor orada, saygı ile fikrini paylaşmanın arasındaki dengeyi kuramıyorlar. Yanlış olduğunu biliyorlar ama asla hayır diyemiyorlar. Son kuruluşlarına kadar veriyorlar baba istediğinde. Ben bunu yaşadım. Bunun sevgi ile alakası yok, çocuklukta bastırılmışlık ile alakası var çünkü bu



adamlar bu kadar başarılı işleri yapabilmış adamlar çok güçlü ve dominant adamlar oluyorlar ve mutlaka ki eşlerini çocuklarını bir şekilde işyerindekiler gibi bastırıp susturuyorlar (...) Ben hiç karışmadım işlerine. Hep dışarıdaydım. Ama tabi ki evli olduğunda gelin ya da damat, her evde olduğunu düşünüyorum, birini seçip çok çalıştırılıyor. Kullanılıyor olmasına kızılıyorsun başta fakat bu o kişinin kendi tercihi, bunu sonradan anılıyorsun. Çocuk kendi seçiyor hayır diyemediği için. Ama sen kocana kızılıyorsun. Neden babana hayır diyemiyorsun diyorsun ya da neden baban sana bunu yapıyor diyorsun, baban niye düşünmüyor bunu diyorsun ama ilişki öyle gelişmiş, resim öyle. O çocuğun bunu değiştirmesi mümkün değil, o çocuğun doğrusu bu dolayısıyla evliliklerde problem oluyor (...) Babalar da para ile çocuklarını ve ailelerini tutmaya çalışıyorlar. Hep para ile güç hissediyorlar. Aslında çok eksik hisseden insanlar, tek bildikleri şey para kazanarak etrafındakileri tutmak (...) Kendi ailemde de bunu gördüm, tüm ailelerde bunu gördüm, kimse yalnız kalmak istemiyor, yalnızlıktan korktuğu için de para ile terbiye ediyor (III, İkinci nesil ve Gelin).

Aile şirketlerinde kurucunun baskın rolü ikinci neslin evlilikleri üzerinde de olumsuzluklara yol açmaktadır. Kurucunun çocukları bu ortamda büyüdükleri için zaman içerisinde durumu kabullenip içselleştirebilmektedirler. Ama aileye sonradan katılan gelinler ve damatlar duruma uyum sağlayamamakta ve eşleri ile aralarında sorunlar başlamaktadır. Çocukların kurucuya olan itaatleri ataerkil aile yapısı, saygı vb. ile olduğu kadar maddi bağımsızlıklarının olmamasından da kaynaklanmaktadır. Kurucu ailesi üzerindeki kontrolü para ile sağlamaktadır. İleride kurucu vefat ettiğinde yıllarca içe atılmış, baskılanmış bu duygular gün yüzüne çıkmakta ve zaten zor bir konu olan devir konusu aile içerisindeki çatışmalarla daha da karmaşık hale gelmektedir. Birçok aile bu kaotik ortamı atlatamayarak birbirine girmekte, çatışmalar, küslükler başlamakta, mahkemelik olunmaktadır. Bu süreçlerin sonunda bazı aile şirketleri parçalanıp yok olmakta, birçoğu ise belki yaşamaya devam etseler de kavgalar sebebi ile bölünmekte, kötü yönetilmekte ve potansiyellerinin çok altında performans ile hayatlarına devam etmek zorunda kalmaktadırlar.

### **3.7.11. Kurucunun Emekli Olmaz Rahmetlisi Olur**

Bir STK başkanı anılarında şöyle bir anekdota yer vermiştir:

Kendisi müteahhit olan babama bir gün sen ne zaman emekli olacaksın diye sormuşlar, o da “Müteahhidin emekli olmaz, rahmetlisi olur” demiş (Vardan, 2012).

Bu anekdottaki benzetmenin yapılan görüşmelere istinaden kuruculara da uyarlanabileceği düşünülmüştür: “Kurucunun emeklisi olmaz, rahmetlisi olur.”

Kurucuların bu eğiliminin sanatçıların sahnede ölme isteklerine olan benzerliği dikkat çekmektedir. İnternette yapılan aramada birçok yerli ve yabancı sanatçının bu yönde ifadeleri bulunduğu gözlemlenmiştir. Örnek olarak 2008 yılında hayata gözlerini yuman Suna Pekuysal son günlerinde verdiği bir röportajda şöyle demiştir<sup>1</sup>:

53 yıldan beri tiyatro sahnesindeyim. Emekli oldum, ama hâlâ oyun oynuyorum. Sanatçının emeklisi olmaz. Ölene kadar oyun oynamaya devam edeceğim. Sahne üzerinde, oynarken ölmek istiyorum.

Kurucular da kendi kurdukları şirketin sanatçılarıdır. Ailelerinde, şirketlerinde, sosyal çevrelerinden gördükleri saygı ve sevgi, duydukları güzel sözler onlar üzerinde sanatçıların sahnede duyduğu alkışlar ile benzer etkiyi bırakmaktadır diye düşünülmektedir ve bu yüzden kurucular da görevlerini icra ederken sahnede (işlerinin başında) ölmek istemektedirler.

---

<sup>1</sup> Bu konudaki örnek haberlerin linkleri şöyledir: Enrico Masias, <https://www.posta.com.tr/sahnede-olmek-istiyorum-306212>, Esin Afşar, <https://www.gazetevatan.com/gundem/sahnede-olmek-istiyorum-411172>, Zeki Müren, <https://www.egeajans.com/gundem/usta-sanatci-sanat-gunesi-zeki-muren-olum-yildonumunde-aniliyor-h87423.html>, Genco Erkal, <https://www.intowndergisi.com/genco-erkalnazim-hikmetle-et-ve-tirnak-gibiyiz/>, Suna Pekuysal, <https://www.yenisafak.com/kultur-sanat/sahnede-olmek-istiyorum-605480>

Yapılan son görüşmelerden birinde katılımcı şöyle bir anısını aktarmıştır:

Yıllık değerlendirme toplantımız için yurtdışına gittik. Son gün gündüz müzeleri gezdik. Akşam otelde otururken kurucu bana döndü, bugünkü heykeller nasıldı beğendin mi dedi, sonra da bir gün şirketin önüne benim heykelimi dikeceksiniz dedi. Ben espri yapıyor zannettim, gülmeye başladım, birden suratı asıldı. Meğerse çok ciddiymiş (RR1, Danışman).

### **3.7.12. Modelin Yazılmasına Karar Verilmesi**

Ocak 2022'nin sonuna doğru Türk aile şirketlerinin kurucularının nesiller arası yönetim devri ile ilgili temel sorunları olan devir gerçekleşirse “Bana ne olacak?” endişesini çözme ile ilgili davranış modellerinin, yani “mezarda emeklilik” çekirdek kategorisinin hem temel sosyal yapısal süreçleri hem de temel sosyal psikolojik süreçleri içeren temel bir sosyal süreç olarak karakterize edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yine bu tarihlerde taslak davranış modelinin güvenilirliğini değerlendirmek üzere Türk aile şirketleri konusunda uzman 3 farklı danışman ile görüşmeler yapılmış ve modelin işe yararlığı ve bağlantılılığı ile ilgili olumlu geri bildirimler alınmıştır.

Araştırmacı, kavramsal çerçevesinin sistematik bir teori oluşturduğuna, yani incelenen konuların makul derecede doğru bir ifadesi olduğuna, başkalarının benzer bir alanı incelerken kullanabileceği bir biçimde ifade edildiğine ve sonuçlarını güvenle yayınlatabileceğine ikna olduğunda araştırmasının sonuna yaklaşıyor demektir. Araştırmacı her zaman verilerini daha fazla derinleştirmeyi deneyebilir, ancak temel kategoriler zaten doymuş olduğundan çalışmaya çok az değer katılabilir. Bu aşamada araştırmacı artık süreç olarak teorisinin hala daha fazla geliştirilebileceğini düşünmekle beraber şu anki çalışmasının tamamlanması ve yayınlanması için artık yeterli hale geldiğini fark eder (Glaser ve Strauss, 1967:224-225).

Bu noktada veri toplamaya devam etmek ve modeli daha da geliştirmek mümkün olsa da artık teorik doygunluğa ulaşıldığı ve modeli yazma zamanının geldiği kanaatine varılmıştır.

### 3.8. Modelin Güvenilirliği

Gömülü teorinin amacı, verileri ifade etmek veya verilere dayalı tanımlamalar sağlamak değildir. Bu sistematik analitik sürecin ürünü, “bütünleşik bir kavramsal hipotezler dizisi. . . (veya) kavramlar arasındaki ilişki hakkında olasılık ifadeleridir” (Glaser, 1998:3). Sosyal davranışın karmaşıklığından kaynaklanan gömülü teorinin çok değişkenli doğası, kolayca izole edilemeyen veya ampirik testlere tabi tutulmayan karmaşık entegre hipotezler de verebilir (Holton, 2006). Gömülü bir teori içindeki bazı önermeler, niceleme ve doğrulama için uygun olsa da genel olarak teorinin güvenilirliği, geleneksel doğrulama yöntemleriyle tespit edilmez.

Gömülü teori, ilgilenilen bir konuyu tanımlama veya tahmin etme doğruluğu açısından değerlendirilmemelidir. Bununla birlikte, teorik örnekleme ve sürekli karşılaştırma yöntemlerine sıkı sıkıya bağlı kalmak, üzerinde çalışılan katılımcılarla ilişkili bir teorinin oluşması ile sonuçlanır (Glaser ve Strauss, 1967). Bu nedenle, bu çalışmada üretilen model, metodolojiye olan bağlılığı, katılımcılarla olan bağlantılılığı ve yeni ortaya çıkabilecek veriler ışığında geliştirilebilirliği açısından değerlendirilmelidir (Glaser, 1978).

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

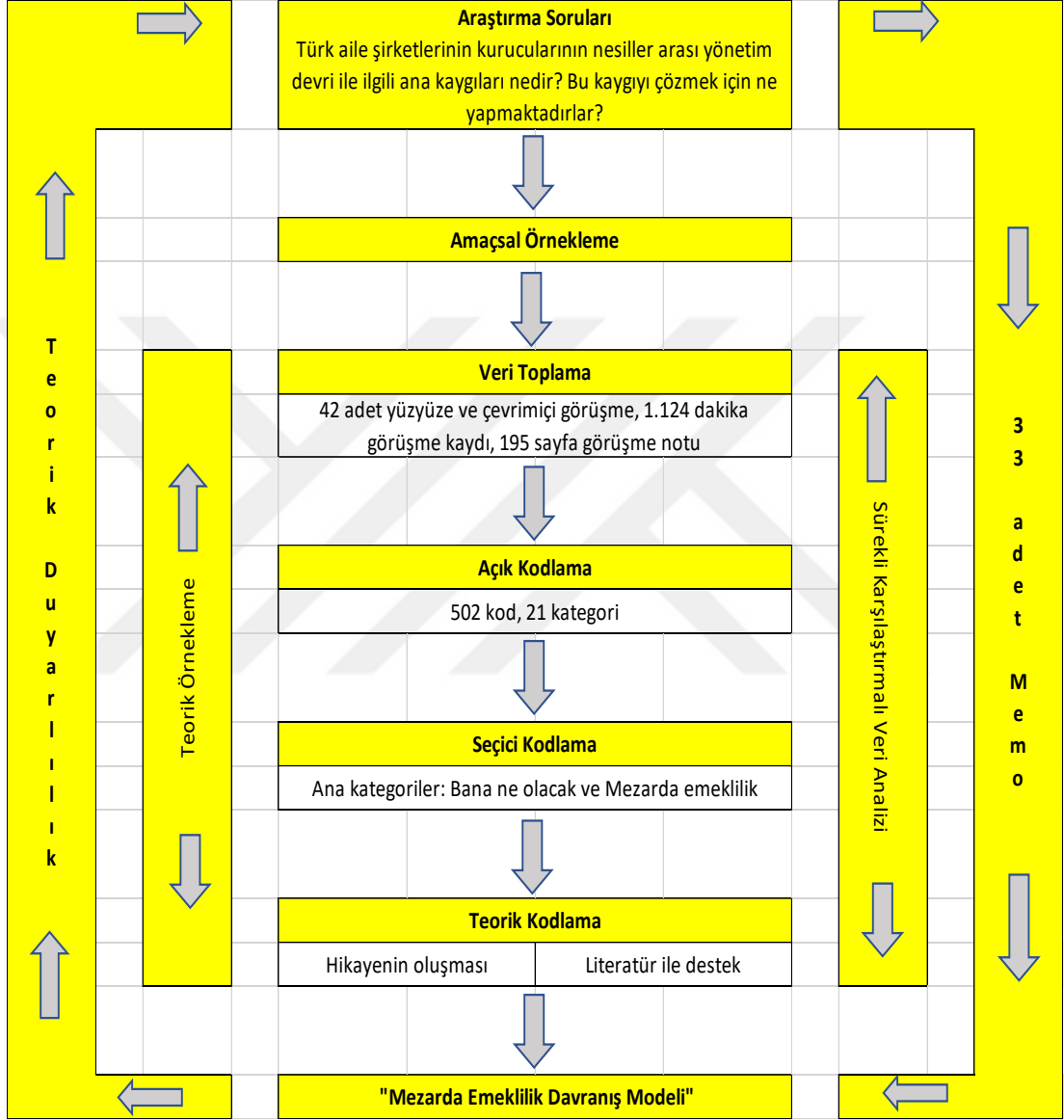
Bu çalışma araştırmacının gömülü teori metodolojisini uyguladığı ilk çalışmasıdır. Bir gömülü teorinin, klasik gömülü teori metodolojisine sıkı sıkıya bağlı kalarak hem örtüşmeyi hem de işe yararlığı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle metodolojiyi daha iyi kavrayabilmek için çalışmaya başlamadan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

### **3.9. Varsayımlar ve Sınırlamalar**

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

Bu model, Türk aile şirketleri hakkında her şeyi açıklamamaktadır ve Türk aile şirketi kurucularının tek ana kaygısının "Bana ne olacak?" olduğunu ve bu kaygıyı çözmek konusundaki tek davranış modellerinin "Mezarda emeklilik" olduğunu öne sürmemektedir. Model bir ana endişeyi temsil etmektedir ve ortaya çıkan verilere dayanarak bu ana endişenin birçok Türk aile şirketi kurucusu için geçerli olduğunu ileri sürmektedir. Tabiidir ki her Türk aile şirketi kurucusu "Bana ne olacak?" endişesi ile

mezarda emeklilik davranış modelini uygulamamaktadır. Bununla birlikte, bir sosyal teorinin geçerli olması için örneklemdaki her bir örneği hesaba katması gerekmez. Bir olgunun meydana gelme olasılığını artıran ve azaltan koşullar ve parametreler vardır.



**Kaynak:** Chun ve diğerleri (2019) üzerinden geliştirilmiştir.

**Şekil 7: Mezarda Emeklilik Davranış Modeli Kavramsal Geliştirme Süreci**

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### MEZARDA EMEKLİLİK DAVRANIŞ MODELİ

Klasik gömülü teorinin amacı, katılımcıların temel endişelerini ve bu endişeyi çözmek için neler yaptıklarını ele alan bir teori geliştirmektir. Teoriyi yazarken, katılımcıların ana kaygılarını yani ana/çekirdek kategoriyi çözmek için nasıl çalıştıklarının altında yatan davranış modelinin bir özeti teorinin adı olur. Bu çalışmada, Türk aile şirketlerinin kurucularının nesiller arası yönetim devri ile ilgili temel sorunlarının devir gerçekleşirse “Bana ne olacak?” endişesi olduğu ve Türk aile şirketlerinin kurucularının nesiller arası yönetim devri ile ilgili bu sorun ve endişelerini gidermeye yönelik davranış modellerinin yönetim devrini ölene kadar gerçekleştirmemek yani “Mezarda emeklilik” olduğu belirlenmiştir.

#### 4.1. Gelecek Nesillere Yönetim Devri ile İlgili Kurucu Çelişkisi

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

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

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

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

#### **4.2. Temel Endişe: Bana Ne Olacak?**

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

**Kişisel zorluklar:** Kurucular şirketlerinden yönetim devri yaparak emekli olurlar ise her gün nasıl zaman geçirecekleri, iş dışında bir şey ile kendilerini nasıl meşgul edebileceklerini bilememektedirler. Yaşamları boyunca işlerine odaklandıkları, tatile bile az çıktıkları ve iş dışında bir şey düşünmedikleri için kişisel dünyaları ile ilgili bir boşluk korkusu yaşamaktadırlar. Çeşitli sağlık sebepleriyle şirketlerinden uzak kalan kurucuların kısa zaman içerisinde hayatlarını kaybettikleri, çeşitli sebeplerle işi bırakan kurucuların çok kısa zamanda ciddi bir şekilde yaşlandıkları düşünülmektedir. U1 kodlu katılımcı 80 yaşındaki babasının pandemi başlangıcına kadar her gün işe geldiğini fakat pandemi sebebi ile mecburen evde kalmaya başlayınca iki senede on yaş yaşlandığını söylemiştir. MM1 kodlu katılımcı babasının işi bırakırsa çok çabuk yaşlanacağını, iş hayatının babasına enerji verdiğini ve bundan beslendiğini belirtmiştir.

**Aile kaynaklı zorluklar:** Aile şirketinin kontrolünü kaybetme korkusu kurucularda emekli olduklarında aile içerisindeki merkezi rollerini de kaybedecekleri

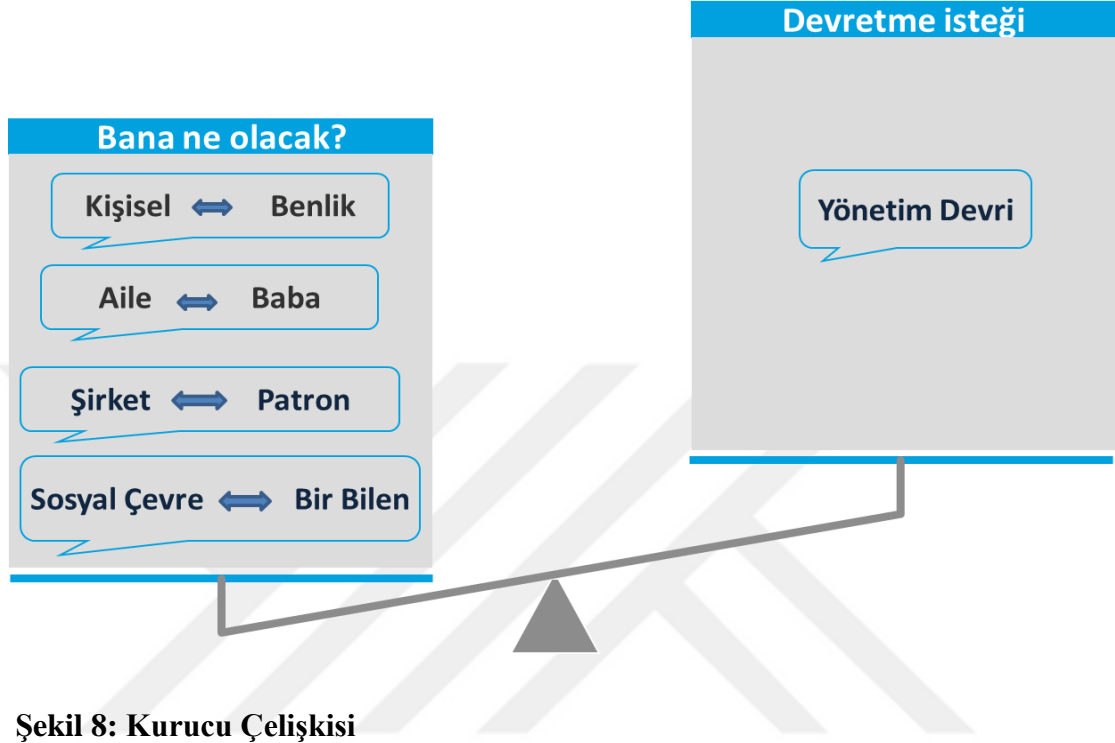


korkusuna yol açmaktadır. Kurucular emekli olduktan sonra artık eşlerinin ve çocuklarının hayranlıkla bakacağı ve güveneceği bir baba olamayacakları endişesi taşımaktadırlar. Hayatı boyunca eşinin, çocuklarının, torunlarının her ihtiyacını karşılayan, onlara evler alan, okutan, tatillere gönderen, geçinmeleri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

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

**Sosyal çevre kaynaklı zorluklar:** Kurucular yıllar içerisinde şirketlerini geliştirirken aynı zamanda iş ve sosyal çevrelerini de genişletmektedirler. Neredeyse her kurucunun birden çok sivil toplum kuruluşunda çeşitli görevleri vardır. Çevrelerinde hayırseverlik faaliyetlerinde bulunmakta, ihtiyaç sahiplerine yardım etmektedirler. Neredeyse her gün çeşitli açılış, sergi, kokteyl, yemekler ile ilgili davetler almaktadırlar. Yılbaşı ve bayramlarda çalışma odaları tedarikçiler, müşteriler, bankalar vb. paydaşlardan gelen hediyeler ile dolmaktadır. Kurucular yönetim devri sonrası sosyal çevrelerinden aynı ilgi ve alakayı görecekları, yardım faaliyetlerine devam edebilecekleri konusunda şüphe duymaktadırlar. EE1 kodlu katılımcı işlerini oğluna

devreden bir kurucunun daha sonrasında oğlundan hayır işleri için para almakta zorlandığını anlatırken “Kraldı işçi oldu, hata etti dizginleri elinde tutacaktı” diye belirtmiştir.



Şekil 8: Kurucu Çelişkisi

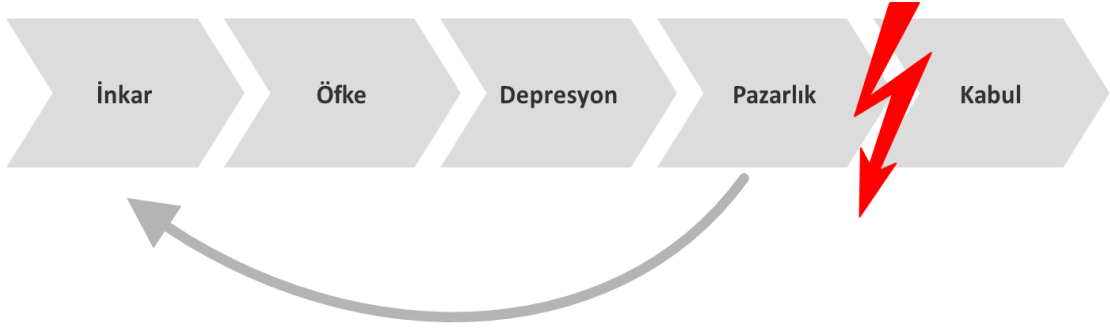
Literatürde de kurucuların yarattıkları ve yönettikleri şeyden vazgeçmekte zorluk çekmelerinin doğalarında olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Churchill ve Lewis, 1983; Dyer, 1986; Greiner, 1972; Kaplan, 1987; Kets de Vries, 1985; Levinson, 1971; Schein, 1983, 1985). Kurucuların oluşacak statü kaybı ve emekli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

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

#### **4.3. Kurucunun Davranış Modeli: Mezarda Emeklilik**

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

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



### Şekil 9: Kurucunun Kendi Ölümüyle Yüzleşmesi

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

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

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

#### 4.4. Kurucu Kendi Çıkarlarını Düşünüyor: Önce Ben

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

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

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

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

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

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

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

**Mış gibi yapmak:** Yönetim devrini yapıyormuş gibi gözükme, bu konuda çalışma grupları kurmak, danışmanlık almak, aile anayasası hazırlamak ama aile anayasasına yönetim devri ve kendi emeklilikleri ile ilgili bir şey yazdırmamak, ikinci nesile yönetim kurulu başkanlığı, yönetim kurulu üyeliği, genel müdürlük gibi sıfatlar verirken gereken yetki ve sorumluluğu vermemek, yönetimi aile üyelerine devrettiğini söylerken şirket hisseleri üzerinde kontrolü elde tutarak kendi isteği dışında karar alınmasını imkansız hale getirmek ve tüm kararlara müdahale etmek, devrin neden yapılamadığı ile ilgili türlü bahaneler öne sürmek, devri fiilen gerçekleştirse bile

mümkün olan ilk fırsatta çeşitli bahaneler öne sürerek işin başına geri dönmek ya da uzaktan karışmaya devam etmek.

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

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

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

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

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

#### **4.5. İkinci Nesilin Duruma Tepkisi: Öğrenilmiş Çaresizlik ya da Kaç Git**

Kurucular ikinci nesil aile üyelerini yetiştirirken belirli bazı davranış kalıpları içerisinde bulunmaktadırlar. Öncelikle ikinci neslin kendilerinin aldığı eğitimden çok daha iyi bir eğitim almasını sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu amaçla çocuklarını yurtiçi ve yurtdışında en iyi okullarda okutmaya çalışmakta, yabancı dil bilgilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

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

Üçüncü olarak, kurucular ikinci nesil ileride aile şirketinde çalışacak şekilde konumlandıkları için onları küçük yaşlardan itibaren aile şirketlerine dahil etmektedirler. Çocuklar çeşitli şirket aktivitelerine katılmakta, okul çıkışlarında, yaz tatillerinde şirkette zaman geçirmekte ve şirketin havasını solumaya başlamaktadırlar.

Şirkette geçirilen bu zaman zarfında özellikle şirket çalışanlarından hep patronun çocuğu, şirketin geleceği, veliahtı muamelesi görmektedirler.

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

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

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

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



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

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

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

#### **4.6. Profesyonel Yöneticilerin Durumu: Biat Et ya da Terk Et**

Aile şirketlerinde genelde iki tip profesyonel yönetici bulunmaktadır. İlk grupta aile şirketinin ilk yıllarından beri kurucu ile çalışmış, zaman içerisinde test edilmiş ve kurucunun güvenini kazanmış, hayatlarının sonbaharında olan yaşlı yöneticiler bulunmaktadır. Bu kişiler kurucu başta kalmaya devam ettiği müddetçe kendi konfor alanlarını korumaya devam etmektedirler. Muhtemelen hayatlarının son profesyonel işindelerdir ve bu şirketten emekli olacaklardır. Bu sebeple kurucunun yönetim biçimi ve davranışlarından memnun olmasalar ve doğru olmadığını düşünseler dahi bunu dile

getirecek niyet, cesaret ve kararlılıkta değillerdir. Yönetim devri gerçekleşirse başa gelecek ikinci nesil aile üyelerini çocukluklarından beri tanıyorlardır, onların kısa pantolonlu hallerini biliyorlardır, patronun çocuğu olarak görüyorlardır. İşi yürütecek bilgi ve tecrübeye ve en önemlisi özgüvene sahip olup olmadıkları ile ilgili ciddi endişeleri vardır. Tüm bu sebeplerle bu gruptaki profesyonel yöneticiler kurucuya biat etmektedirler.

İkinci gruptaki profesyoneller ise şirkete daha sonradan katılmış nispeten daha genç kişilerdir. Bu kişiler aile şirketinin geçmişte göstermiş olduğu başarıların ve değerinin farkındadırlar. Bununla beraber geçmişte uygulanan yöntemlerin şirkete gelecekte başarıya götürmeyeceğini görmekteledir, şirkette gereken değişimin farkındalardır ve bunu sıklıkla dile getiriyorlardır. S1 kodlu profesyonel yöneticinin dile getirdiği gibi: “Kurucumuz radyo dinlemekten İphone’a geçmiş bir çağın hepsini bir arada yaşamış birisi olarak bence hala radyo dinlemeye devam ediyoruz, İphone kullanmaya geçememişiz. O teknolojiyi o çağı yakalayamamışız, bu konuyu çocuklarına da bırakmadığı delege etmediği için bu şirketin kaçınıcı nesle kadar devam edebileceği ciddi bir soru işareti.”

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

#### **4.7. Gelinler ve Damatlar: Sabret**

Tüm bu gelişmeler olurken gelinler ve damatlar bazen şirkette bizzat çalışarak ama çoğunlukla şirketin dışında ama ailenin içinde olarak aile şirketinde olan bitenlerin bir parçası olmaktadır. Eşlerinin kurucular karşısında yaşadıkları bastırılmışlık

duygusu ile sessiz kalmalarına, koşulsuz şartsız boyun eğmelerine, yanlış da olsa kararlarına karşı çıkamamalarına kızmaktadırlar. Diğer aile üyeleri ile kendi eşleri arasında sürekli kıyaslamalar yapmaktadırlar, eşlerinin aile şirketinde hakkettiği makam ve mali karşılıkları alamadığı düşüncesi ile eşlerine sürekli yakınmalarda bulunmakta, eşlerini bu konuda doldurmakta, ayrıca hem kurucuya hem de diğer aile üyelerine karşı öfke ve kızgınlık duymaktadırlar. Fakat tüm bu duygularına rağmen kurucunun para ile terbiye yöntemi, aile ve şirketteki baskın konumu, maddi bağımsızlıkları olmaması gibi sebeplerle sabretmektedirler. Bu konuda III kodlu katılımcı somut örnekler vermiştir.

#### **4.8. Kurucunun Ölümü ve Sonrası: Benden Sonra Tufan**

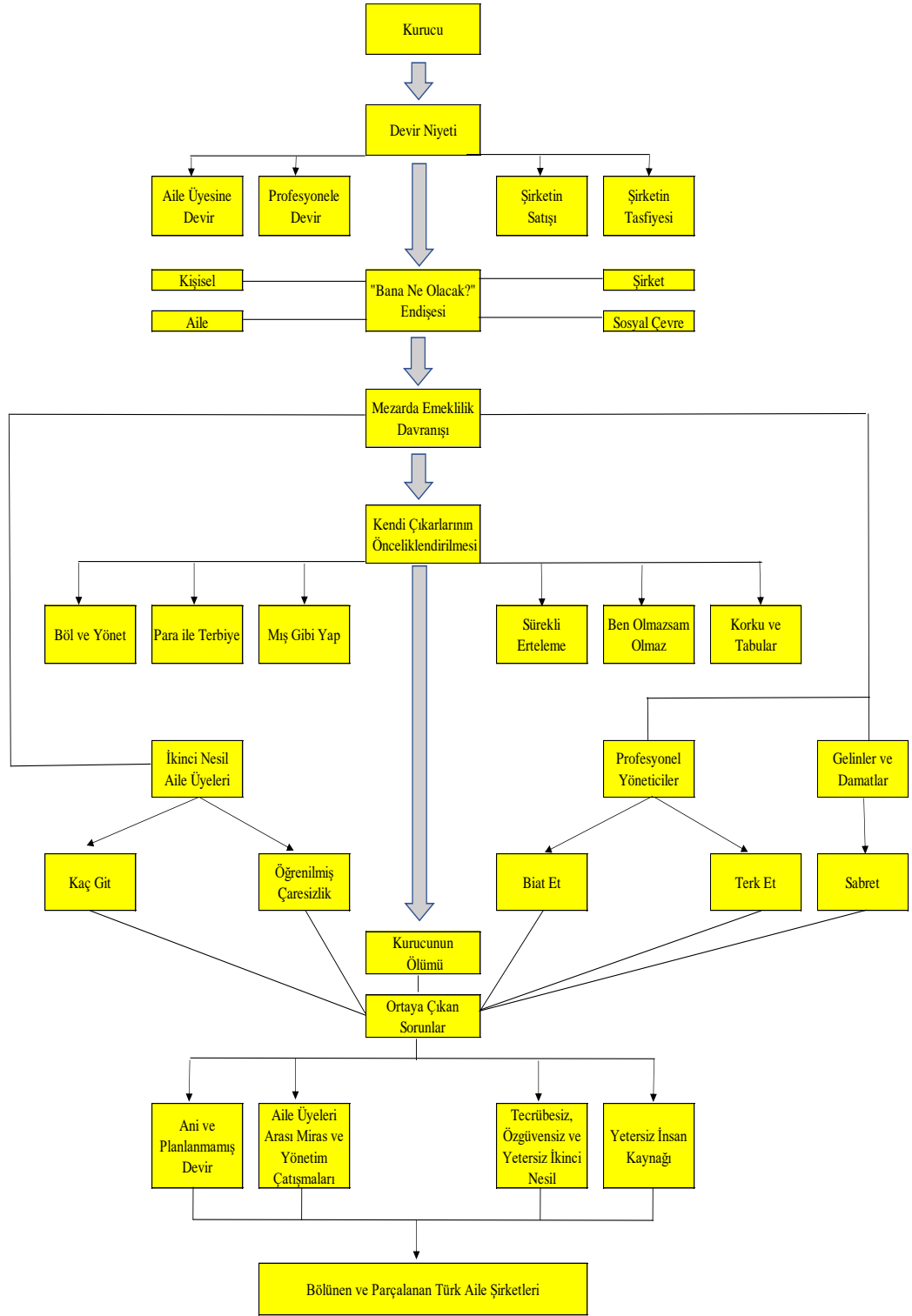
Kurucular günün birinde mezarda emeklilik hayallerini gerçekleştirmekte ve ailelerini ve şirketlerini yönetirken hayatlarını kaybetmektedirler. Bu noktadan sonra ailede ve şirkette ciddi sıkıntılar baş göstermektedir. Adeta dünya üzerinde yer çekiminin kaybolması gibi aile ve şirketin merkezinde bulunan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

Öncelikle kurucunun mirasının paylaşımının yapılması gerekmektedir. Türk Medeni Kanunu gereği kurucunun mirasının  $\frac{1}{4}$ 'ü eşine, kalan  $\frac{3}{4}$ 'ü ise çocuklarına kalmaktadır. Aksi bir durum olmadıkça şirket hisseleri de benzer şekilde bölünmektedir. Bu durumda örnek olarak iki çocuğu olan bir kurucunun aile şirket hisseleri eşi ve iki çocuğu arasında %25-%37,5-%37,5 oranlarında dağılmaktadır. Kalabalık ailelerde çok daha karmaşık hisse bölünmeleri ortaya çıkmaktadır. Kurucu zamanında yönetim devrini gerçekleştirmediği için aile üyeleri arasında şirketi kimin nasıl yöneteceğine yönelik tartışmalar başlamaktadır. Çocuklar annelerine karşı, anne ile çocuk diğer çocuğa karşı, amca çocuklarıyla beraber kurucunun ailesine karşı şirketin kontrolünü ele geçirmek üzere güçlerini birleştirmektedirler. Aile üyeleri birbirlerine karşı kurucunun sağlığında bastırdıkları kızgınlık, kıskançlık, öfke vb. duygularını güçlü bir şekilde dile getirmeye başlamaktadırlar. Gelinler ve damatlar da devreye girmektedirler. Bu tartışmalar zamanla çatışmalara, oradan da mahkemelere intikal edebilmektedir. Aile; şirketlerinin başarıları ile değil aile kavgaları ile gazete manşetlerini süslemeye başlamaktadır. J1, P1 ve R1 kodlu katılımcılar bu konularla ilgili yaşadıkları önemli deneyimlerini paylaşmışlardır.

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

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

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



**Şekil 10: Mezarda Emeklilik Davranış Modeli**

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Aile şirketleri dünyanın en eski ve en baskın işletme organizasyon şeklidirler ve bir çok ülkede milli gelirin ve istihdamın önemli bir kısmını sağlamaktadırlar (Taider, 2019). Bununla beraber aile şirketlerinin yalnızca %30'u ikinci nesilde hayatta kalabilirken, üçüncü nesil ve sonrasında yaşayabilen şirket oranı %15'in altındadır (Poza ve Daugherty, 2013). Ülkemizde yapılan çalışmalar da bu istatistiğe benzerdir (Taider, 2019). Aile şirketlerinin yok olma nedenleri arasında doyuma ulaşan işler, değişen piyasalar ve teknoloji gibi pek çok neden sayılmakla beraber en temel neden olarak başarısız nesiller arası yönetim devirleri işaret edilmektedir (Ward, 1987; Miller ve diğerleri, 2003). Bu nedenle nesiller arası yönetim devrini etkileyen değişkenlerin anlaşılması aile şirketlerinin sürdürülebilir olmaları açısından önem arz etmektedir.

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

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

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

Ayrıca:

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

(4) Bu davranış modelinin genç ikinci nesil aile üyelerini şirketten uzaklaştırdığı ve “Kaç git” tepkisi doğurduğu, zamanında bu tepkiyi vermeyen ya da daha sonra bu durumun farkına varan ikinci nesil aile üyelerinin ise “Öğrenilmiş

çaresizlik” sendromuna yakalanarak zamanla bıkkınlık, boş vermişlik, özgüven eksikliği gibi davranışlar sergiledikleri görülmüştür.

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

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

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

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

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

Aile şirketlerinde nesiller arası yönetim devrinin başarı ile gerçekleştirilebilmesi için ailenin ve şirketin merkezindeki kişi olarak kurucuların duygusal ve finansal olarak

emekliliğe hazır hale getirilmesi gerekmektedir. Solomon ve diğerleri (2011) kurucuların açık, meraklı, sağlıklı ve emeklilikten korkmadıkları zaman yönetim devri sürecinin kolaylaştığını öne sürmektedirler. Bu amaçla duygusal boyutta kurucuların hayatında oluşacak boşluğu doldurmaya yönelik olarak öz farkındalıklarının artırılmasına yardım edilebileceği (Hall, 1986; Kaplan, 1987), sivil toplum kuruluşlarında daha fazla rol almaya yönlendirilebilecekleri, üniversitelerde misafir öğretim üyesi olarak dersler vererek üniversite-sanayi işbirliğine katkıda bulunabilecekleri ve gerek özsermaye gerekse girişimcilik tecrübeleri ile gelişmelerinin erken evrelerinde bulunan şirketlere (start-up) melek yatırımcı olarak katkıda bulunabilecekleri (Zalesnik ve Kets de Vries, 1985) düşünülmektedir.

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

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

Dikkatle ele alınması gereken bir diğer husus ise aile anayasasıdır. Aile anayasası ile sahiplik, yönetim, varislerin işletmeye katılması, performansları vb. gibi yönetimi ilgilendiren konular düzenlenmiş olmaktadır. Aile işletmelerinde sorunları çözmenin ve çatışmaları yönetmenin en başarılı yollarından birisi aile anayasasının hazırlanmasıdır (Erdoğan, 2007). Yapılan görüşmelerde araştırma katılımcılarının



şirketlerinin çoğunda aile anayasasının mevcut olduğu dile getirilmiştir. Bununla beraber görüşmenin devamında mevcut aile anayasalarının piyasada mevcut örnekler üzerinden kısa bir zaman diliminde hazırlandığı, şirkete özel hale getirilmediği, genel geçer maddeler içerdiği, gerektiğinde güncellenmediği ve uyulmaması halinde herhangi bir yaptırım içermediğine yönelik bilgiler edinilmiştir. Özellikle kurucudan sonra yönetim devri konusunun nasıl olacağına yeterli detayda ele alınmamış olmasının önemli bir eksiklik olduğu düşünülmektedir. Her ailenin hikayesinin biricik olduğundan hareketle aile anayasasının da o şirketin değerleri ve kültürünü yansıtacak şekilde yeterli emek ve sürede hazırlanması, gerektiğinde güncellenmesi ve uyulmaması halinde gerekli yaptırımları içermesi gerektiği düşünülmektedir.

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

Bu alanla ilgili son olarak aile şirketlerinin bir nesilden diğerine sürekliliğini belirleyen en önemli faktörlerden birisinin yönetim devir planlaması olduğu fakat yönetim devir planlamasının genellikle aile şirketleri tarafından yapılmadığı ve/veya yeterli etkinlikte yapılmadığından hareketle ((Christensen, 1953; McGivern, 1978; Trow, 1961, Hershon, 1975; Barnes and Hershon, 1976; Tashakori, 1977; Ward, 1987; Dyer, 1986; Rosenblatt ve diğerleri, 1985; Santiago, 2000; Sharma ve Rao, 2000) etkin bir yönetim devir planlaması yapılmasının şirketler için hayati öneme sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Başarılı bir yönetim devri için gerekli hususların bir kısmı da halefler ile ilgilidir (Handler ve Kram, 1988). Devir planlaması açısından önemli bir faktör kurucu tarafından güvenilen bir halefin mevcudiyetidir. Böyle bir halefin mevcut olmaması kurucunun devir planlaması yapma olasılığını düşürmektedir. Bu nedenle halef yetiştirme sistemleri önem ifade etmektedir (Dyer, 1986; Motwani ve diğerleri, 2006; Ward, 1987).

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

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

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

#### Gelecekteki Araştırmalar ile İlgili Öneriler:

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

Bu çalışma klasik gömülü teorinin, kültüre has bir alanda model geliştirme konusunda olumlu sonuç verdiğini göstermiştir. Bu nedenle Türk aile şirketlerine yönelik olarak yönetim devri dışındaki konularda da gömülü teori uygulanarak

çalışmalar yapılması önerilmektedir. Diğer taraftan kültürün etkili olduğu başka alanlarda da gömülü teori metodolojisinin kullanılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

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



## KAYNAKÇA

Adendorff, C. and Halkias, D. (2014), "Leveraging ethnic entrepreneurship, culture and family dynamics to enhance good governance and sustainability in the immigrant family business", *Journal of Developmental Entrepreneurship*. Vol. 19 Issue 2, pp. 1-23.

Alayoğlu, N. (2003). Aile işletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma. İstanbul: MÜSİAD yayınları.

Alcorn, P. B. (1982). Success and Survival in the Family-Owned Firm. New York: McGraw-Hill.

Amore, Mario D., Alessandro Minichilli, and Guido Corbetta. (2011). "How do managerial successions shape corporate financial policies in family firms?" *Journal of Corporate Finance* 17: 1016-1027.

Applegate, J. (1994), "Keep your firm in the family", *Money*, Vol. 23 No. 1, pp. 88-91.

Ayres, G. R. (1990). "Rough Family Justice: Equity in Family Business Succession Planning." *Family Business Review*, 3(1), 3-22.

Bachkaniwala, D., Wright, M., & Ram, M. (2001). Succession in South Asian family businesses in the UK. *International Small Business Journal*, 19, 15-27.

Backman, K. & Kyngas, H. (1999) 'Challenges of the grounded theory approach to a novice researcher', *Nursing and Health Science*, 1(3), p. 147-153.

Barach, J . A., Gantisky, J . , Carson, J . A., and Doochin, B. A. (1988). "Entry of the Next Generation: Strategic Challenges for Family Business." *Journal of Small Business Management*, 26, 49 – 56.

Barach, J. A., and Gantisky, J. B. (1995), "Successful succession in family business", *Family Business Review*, Vol. 8 No. 2, pp. 131–155.

Barnes, L. B., and Hershon, S. A. (1976). "Transferring Power in the Family Business." *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Barry, B. (1975). The development of organisation structure in the family firm. *Journal of general management*, 3(1), 42-60.

Basco, R. and Rodríguez, M. (2009), "Studying the family enterprise holistically: Evidence for integrated family and business systems", *Family Business Review*, Vol. 22 No. 1, pp. 1-22.

Battisti, M., & Deakins, D. (2018). Microfoundations of small business tax behaviour: A capability perspective. *British Journal of Management*, 29(3), 497-513.

Becker, E. (1973). *The Denial of Death*. New York: Free Press.

Beckhard, R., and Burke, W. (1983). "Preface." *Organizational Dynamics*, 12, 12.

Beckhard, R., and Dyer, W. (1983a). "Managing Change in the Family Firm— Issues and Strategies." *Sloan Management Review*, 24, 59 - 65.

Beckhard, R., and Dyer, W. (1983b). "Managing Continuity in the Family-Owned Business." *Organizational Dynamics*, 12, 5 - 12.

Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Guzmán-Parra, V. F. (2013). Trends in family business research. *Small business economics*, 40(1), 41-57.

Bennedsen, Morton, Kasper M. Nielsen, Francisco Pérez-González, and Daniel Wolfenzon. (2007). "Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance." *Quarterly Journal of Economics* 122 (2): 647-691.

Benson, B. (1990). *Your Family Business: A Success Guide for Growth and Survival*. Homewood, 111.: Dow Jones-Irwin.

Berent-Braun, M. M. and Uhlaner, L. M. (2012), "Family governance practices and teambuilding: Paradox of the enterprising family", *Small Business Economics*, Vol. 38: No. 4, pp.103–11.

Berman-Brown, Reva, and Roger Coverly. (1999). "Succession planning in family businesses: A study from East Anglia, U.K." *Journal of Small Business Management* 37 (1): 93-97.

Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family business review*, 15(4), 337-350.

Birks, M., & Mills, J. (2015). *Grounded theory: A practical guide*. Sage.

Birley, S. (1986). "Succession in the Family Firm: The Inheritor's View." *Journal of Small Business Management*, 24, 36 – 43.

Bitsch, V. (2005). Qualitative research: A grounded theory example and evaluation criteria. *Journal of agribusiness*, 23(345-2016-15096), 75-91.

Blotnick, S. (1984). "The Case of the Reluctant Heirs." *Forbes*, Jul. pp. 134, 180.

Bork, D. (1986). *Family Business: Risky Business: How to Make It Work*. New York: AMACOM.

Brenes, E. R., Madrigal, K., and Requena, B. (2011), "Corporate governance and family business performance", *Journal of Business Research*, Vol. 64 No. 3, pp. 280-285.

Brockhaus, R. H., Sr. (1975). "I-E Locus of Control Scores as a Predictor of Entrepreneurial Intentions." Paper presented at the Academy of Management meetings, New Orleans.

Brockhaus, Robert H. (2004). "Family business succession: Suggestions for future research." *Family Business Review* 17 (2): 165-177.

Bruce, D., and Picard, D. (2006), "Making succession a success: Perspectives from Canadian small and medium-sized enterprises", *Journal of Small Business Management*, Vol. 44 No. 2, pp. 306–309.

Brune, A., Thomsen, M., & Watrin, C. (2019). Family firm heterogeneity and tax avoidance: The role of the founder. *Family Business Review*, 32(3), 296-317.

Bryman, A. (2017). Quantitative and qualitative research: further reflections on their integration. In *Mixing methods: Qualitative and quantitative research* (pp. 57-78). Routledge.

Burkart, Mike, Fausto Panunzi, and Andrei Shleifer. (2003). "Family firms." *Journal of Finance* 58 (5): 2167-2201.

Cabrera-Suárez, Katiuska, Petra De Saá-Pérez, and Desiderio García-Almeida. (2001). "The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm." *Family Business Review* 14 (1): 37-48.

Cabrera-Suárez, M. K., García-Almeida, D. J., & De Saá-Pérez, P. (2018). A dynamic network model of the successor's knowledge construction from the resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 31(2), 178-197.

Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M. D., & Brogi, M. (2018). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 39(7), 2014-2035.

Calder, G. H. (1961). "The Peculiar Problems of a Family Business." *Business Horizons*, 4, 93-102.

Campopiano, G., Calabrò, A., & Basco, R. (2020). The "Most Wanted": The Role of Family Strategic Resources and Family Involvement in CEO Succession Intention. *Family Business Review*, 0894486520927289.

Charmaz, K. (2000). Grounded theory: Objectivist and constructivist methods. *Handbook of qualitative research*, 2, 509-535.

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.

Chittoor, Raveendra, and Ranjan Das. (2007). “Professionalization of management and succession performance: A vital linkage.” *Family Business Review* 20 (1): 65-79.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and nonfamily firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335–354.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., and Sharma, P. (1998), “Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study”, *Family Business Review*, Vol. 11 No. 1, pp. 19–34.

Christensen, C. (1953). *Management Succession in Small and Growing Enterprises*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.

Chua, Jess H., James J. Chrisman, and Pramodita Sharma. (2003). “Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers.” *Family Business Review* 16 (2): 89-108.

Chun Tie, Y., Birks, M., & Francis, K. (2019). Grounded theory research: A design framework for novice researchers. *SAGE open medicine*, 7, 2050312118822927.

Chung, Chi-Nien, and Xiaowei R. Luo. (2013). “Leadership succession and firm performance in an emerging economy: Successor origin, relational embeddedness, and legitimacy.” *Strategic Management Journal* 34 (3): 338-357.

Chung, W. and Yuen, K. (2003), “Management succession: a case for Chinese family-owned business”, *Management Decision*, Vol. 41 No. 7, pp. 643-55.



Churchill, N. C , and Hatten, K. J. (1987). "Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses." *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64.

Churchill, N. C , and Lewis V. L. (1983). "The Five Stages of Small Business Growth." *Harvard Business Review*, 61, 30 - 51.

Collins, O. F., Moore, D. G., and Unwalla, D. B. (1964). *The Enterprising Man*. East Lansing: Bureau of Business and Economics Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University.

Combs, J. G., Penney, C. R., Crook, T. R, and Short, J.C. (2010), "The impact of family representation on CEO compensation", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 34 No. 6, pp. 1125-1144.

Corbetta, G. (1995), "Patterns of development of family businesses in Italy", *Family Business Review*, Vol. 8 No. 4, pp. 255-65.

Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on "comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355–362.

Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research, 4<sup>th</sup> edition*, Pearson Education.

Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative research designs: Selection and implementation. *The counseling psychologist*, 35(2), 236-264.

Crotty, M. (2020). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. Routledge.

Cucculelli, Marco, and Giacinto Micucci. (2008). "Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms." *Journal of Corporate Finance* 14 (1): 17-31.

Çelik, H., & Ekşi, H. (2015). *Nitel desenler: gömülü teori*. EDAM Yayınları.

Çelik, H., Baykal, N. B., & Memur, H. N. K. (2020). Nitel Veri Analizi ve Temel İlkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 379-406.

Çırpan, H. (2021). Aile İşletmelerinde İlişki Yönetimi. İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Çiftci, I., Tatoglu, E., Wood, G., Demirbag, M., & Zaim, S. (2019). Corporate governance and firm performance in emerging markets: Evidence from Turkey. *International Business Review*, 28(1), 90-103.

Danco, K. (1981). *From the Other Side of the Bed: A Woman Looks at Life in the Family Business*. Cleveland: The University Press.

Danco, L. (1980). *Inside the Family Business*. Cleveland: The University Press.

Danco, L. (1982). *Beyond Survival*. Cleveland: The University Press.

Davies, I. G., Blow, J., Gregg, R., & Patel, S. (2019). The sociocultural aspects of takeaway food consumption in a low-socio-economic ward in the large metropolitan city of Manchester: A grounded theory study. *BMJ Open*, 9(3).

Davis, J . A. (1982). "The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies." Unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School.

Davis, J . A., and Tagiuri, R. (1989). "The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family-Owned Businesses." *Family Business Review*, 2(1), 47-74.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.

Davis, J.A., Pitts, E.L. and Cormier, K. (2000), "Challenges facing family companies in the gulf region", *Family Business Review*, Vol. 13 No. 3, pp. 217-38.

Davis, P. and Stern, D. (1988), "Adaptation, survival, and growth of the family business: an integrated systems perspective", *Family Business Review*, Vol. 1 No. 1, pp. 69-84.

Davis, P.S., and Harveston P.D.. (1998). "The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective." *Entrepreneurship Theory and Practice* 22 (3): 31-53.

Davis, P.S. and Harveston, P.D. (1999), "In the founder's shadow: conflict in the family firm", *Family Business Review*, Vol. 12 No. 4, pp. 311-23.

Davis, P.S. and Harveston, P.D. (2001), "The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross-generational study", *Journal of Small Business Management*, Vol. 39 No. 1, pp. 14-30.

De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.

De Massis, A., Chua, J. H., and Chrisman, J.J. (2008), "Factors preventing intra-family succession", *Family Business Review*, Vol. 21 No. 2, pp. 183-199.

De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2014). Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: Implications for theory and empirical studies. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344–364.

De Massis, A., Sharma, P., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2012). *Family business studies: An annotated bibliography*. Edward Elgar Publishing.

Dean, S. M. (1992). "Characteristics of African-American Family-Owned Businesses in Los Angeles." *Family Business Review*, 5(4), 373-395.

Decker, Carolin; Heinrichs, Katharina; Jaskiewicz, Peter and Rau, Sabine B. (2017). What do we know about succession in family businesses? Mapping current knowledge and unexplored territory. In: Kellermanns, Franz and Hoy, Frank eds. *The Routledge Companion to Family Business*. Routledge, pp. 15–44.

DeNoble, Alex, Sanford Ehrlich, and Gangaram Singh. (2007). "Toward the development of a family business self-efficacy scale: A resource-based perspective." *Family Business Review* 20 (2): 127-140.

Dick, R., and Kets de Vries, M. F. R. (1992), "The Bonnier Group in transition", *INSEAD Case Study*.

DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.

Diwisch, Denise S., Peter Voithofer, and Christoph R. Weiss. (2009). "Succession and firm growth: Results from a non-parametric matching approach." *Small Business Economics* 32 (1): 45-56.

Donnelley, R. G. (1964). "The Family Business." *Harvard Business Review*, 42, 93 - 105.

Draucker, C. B., Martsof, D. S., Ross, R., & Rusk, T. B. (2007). Theoretical sampling and category development in grounded theory. *Qualitative health research*, 17(8), 1137-1148.

Dumas, C. A. (1989). "Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses." *Family Business Review*, 2(1), 31 - 46.

Dyer, W. G. (2006). Examining the "family effect" on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273.

Dyer, W. G., Jr. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.

Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26–50.

Eddleston, Kimberly A., Franz W. Kellermanns, Steven W. Floyd, Victoria L. Crittenden, and William F. Crittenden. (2013). "Planning for growth: Life stage differences in family firms." *Entrepreneurship Theory and Practice* 37 (6): 1177-1202.

Eisenhardt, K. M., (1989), "Agency theory: An assessment and review", *Academy Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 532-550.

Emery, F. E., and Trist, E. L. (1965). "The Causal Texture of Organizational Environments." *Human Relations*, 18, 21 - 32 .

Erdoğmuş, N. (2007). *Aile işletmeleri: yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi*. İGİAD Yayınları.

Erkuş, A. (1994). *Psikoloji Terimleri Sözlüğü*. Ankara. Doruk Yayınları.

Fahed-Sreih, Josiane, and Salpie Djoundourian. (2006). "Determinants of longevity and success in Lebanese family businesses: An exploratory study." *Family Business Review* 19 (3): 225-234.

Farquhar, K. A. (1989). "Employee Responses to External Executive Succession: Attributions and the Emergence of Leadership." Unpublished doctoral dissertation, Department of Psychology, Boston University.

Fattoum, S. and Fayolle, A. (2009), "Generational succession: examples from Tunisian family firms", *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 17 No. 2, pp. 127-45.

Fernández, W. D. (2004). Using the Glaserian approach in grounded studies of emerging business practices. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2(2), 83-94.

Fındıkçı, İ. (2017). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. Alfa Yayınları.

Fiegner, Mark K., Bonnie M. Brown, Russ A. Prince, and Karen M. File. (1994). "A comparison of successor development in family and nonfamily businesses." *Family Business Review* 7 (4): 313-329.

Filser, Matthias, Sascha Kraus, and Stefan Märk. (2013). "Psychological aspects of succession in family business management." *Management Research Review* 36 (3): 256-277.

Flamholtz, E. (1986). *How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco: Jossey-Bass.

Fox, M., Nilakant, V., & Hamilton, R. (1996). Managing succession in family-owned business. *International Small Business Journal*, 15, 15-25.

Frey, U., Halter, F. and Zellweger, T. (2005), *Nachfolger gesucht!: Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz*, KMU-HSG, St Gallen.

Friedman, S. (1986). "Succession Systems in Large Corporations: Characteristics and Correlates of Performance." *Human Resource Management*, 25, 191-213.

Friedman, S. (1987). "The Succession Process: Theoretical Considerations." Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, New Orleans.

Friedman, S. (1991). "Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms." *Family Business Review*, 4(1), 3 - 20 .

Gagné, Marylène, Carsten Wrosch, Stéphanie Brun de Pontet. (2011). "Retiring from the family business: The role of goal adjustment capacities." *Family Business Review* 24 (4): 292-304.

Gallo, M.A. (1995), "Family businesses in Spain: tracks followed and outcomes reached by those among the largest thousand", *Family Business Review*, Vol. 8 No. 4, pp. 245-54.

Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J., and Kellermanns, F. (2012), "The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future" *Journal of Management*, Vol 38 No.4, pp. 1010-1037.

Geeves, A. M., McIlwain, D. J., & Sutton, J. (2016). Seeing yellow: 'Connection' and routine in professional musicians' experience of music performance. *Psychology of Music*, 44(2), 183-201.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Univ of California Press.

Gilmore, R. N., and McCann, J. E., III. (1983). "Designing Effective Transitions for New Correctional Leaders." In J. W. Doig (ed.), *Criminal Corrections: Ideals and Realities*. Lexington, Va.: Lexington Books.

Glaser, B. (1978). Theoretical sensitivity. *Advances in the methodology of grounded theory*.

Glaser, B. G. (1992). *Emergence vs forcing: Basics of grounded theory analysis*. Sociology Press.

Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory: Issues and discussions*. Sociology Press.

Glaser, B. G. (2001). *The grounded theory perspective: Conceptualization contrasted with description*. sociology press.

Glaser, B. G., & Holton, J. (2004). Remodeling grounded theory. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 5, No. 2).

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *Grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine Publishing Company.

Goldberg, S. D., and Wooldridge, B. (1993). "Self-Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms." *Family Business Review*, 6(1), 55-72.

Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-

controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.

Gordon, G. E., and Rosen, N. (1981). "Critical Factors in Leadership Succession." *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 227-254.

Greiner, L. E. (1972). "Evolutions and Revolutions as Organizations Grow." *Harvard Business Review*, 50, 37-46.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.

Hall, D. T. (1986). "Dilemmas in Linking Succession Planning to Individual Executive Learning." *Human Resource Management*, 25(2), 235-265.

Halter, F., Schrettle, T. and Baldegger, R. (2009), *Erfolgreiche Unternehmensnachfolge: Studie mit KMU-Unternehmen zu emotionalen und finanziellen Aspekten*, Credit Suisse, Zurich.

Handler, W. C., and Kram, K. E. (1988). "Succession in Family Firms: The Problem of Resistance." *Family Business Review*, 1(4), 361 - 381.

Handler, W. C. (1989). "Managing the Family Firm Succession Process; The Next-Generation Family Member's Experience." Unpublished doctoral dissertation, School of Management, Boston University.

Handler, W. C. (1990). "Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur and Next-Generation Family Members." *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15(1), 37 - 51.



Handler, W. C. (1992). "The Succession Experience of the Next-Generation." *Family Business Review*, 5(3), 283-307.

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157.

Harveston, Paula D., Peter S. Davis, and Julie A. Lyden. (1997). "Succession planning in family business: The impact of owner gender." *Family Business Review* 10 (4): 373-396.

Harvey, Michael, and Rodney E. Evans. (1994). "The impact of timing and mode of entry on successor development and successful succession." *Family Business Review* 7 (3): 221-236.

Harvey, Michael, and Rodney E. Evans. (1995). "Life after succession in the family business: Is it really the end of problems?" *Family Business Review* 8 (1): 3-16.

Hershon, S. (1975). "The Problems of Management Succession in Family Businesses." Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.

Hughes, J.E. (1997), *Family Wealth: Keeping It in the Family*, NetWrx, Hightstown, NJ.

Iannarelli, C. L. (1992). "The Socialization of Leaders: A Study of Gender in Family Business." Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.

Ibrahim, A.B., Soufani, K. and Lam, J. (2001), "A study of succession in a family firm", *Family Business Review*, Vol. 14 No. 3, pp. 245-58.

Intezari, A., & Pauleen, D. J. (2018). Conceptualizing Wise Management Decision-Making: A Grounded Theory Approach. *Decision Sciences*, 49(2), 335-400.

Janjuha-Jivraj, Shaheena, and Adrian Woods. (2002). "Successional issues within Asian family firms: Learning from the Kenyan experience." *International Small Business Journal* 20 (1): 77-94.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

Jones, M., & Alony, I. (2011). Guiding the use of grounded theory in doctoral studies—An example from the Australian film industry.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263–291.

Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Kaplan, R. (1987). "Helping Succession Succeed—With High-Powered Development." Paper presented at meetings of the Academy of Management, New Orleans.

Karataş-Özkan, M., Erdoğan, A., & Nicolopoulou, K. (2011). Women in Turkish family businesses: Drivers, contributions and challenges. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(2), 203-219.

Keddy, B., Sims, S., & Stern, P. (1996) 'Grounded theory as feminist research methodology', *Informing Practice and Policy Worldwide through Research and Scholarship*, 23(3), pp. 448-453.

Kelly, L. M., Athanassiou, N., and Crittenden, W. F. (2000), " Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25 No. 2, pp. 27–42.

Kennedy, T. & Lingard, L. (2006) 'Making sense of grounded theory in medical education', *Medical Education*, 40(2), pp. 101-108.

Kets de Vries, M.F.R. (1985). "The Dark Side of Entrepreneurship." *Harvard Business Review*, 63, 160-167.

Kets de Vries, M.F.R. (1993), "The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news", *Organisational Dynamics*, Vol. 21 No. 3, pp. 59-71.

Kim, W. and Mauborgne, R. (1993), "Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinational's corporate strategic decisions", *Academy of Management Journal*, Vol.36 No. 3, pp. 502-526.

King, Sandra. (2003). "Organizational performance and conceptual capability: The relationship between organizational performance and successors' capability in a family-owned firm." *Family Business Review* 16 (3): 173-182.

Klein, S.B. (2000), "Family businesses in Germany: significance and structure", *Family Business Review*, Vol. 13 No. 3, pp. 157-82.

Kobal Saral, K. E., & Aşkun Yıldırım, O. B. (2016). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde ikinci kuşağın yaşadığı sorunlar üzerine bir araştırma.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Kuan, T. H., Li, C. S., and Chu, S. H. (2011), "Cash holdings and corporate governance in family-controlled firms", *Journal of Business Research*, Vol. 64 No. 7, pp. 757-764.

Kubler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*, Macmillan. New York.

Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. and Montagno, R. V. (1993) 'Family Business Succession in Korean and US Firms', *Journal of Small Business Management* 31(2): 132-6.

Lambrecht, J., & Lievens, J. (2008). Pruning the family tree: An unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family Business Review*, 21(4), 295-313.

Lambrecht, Johan. (2005). "Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model." *Family Business Review* 18 (4): 267-282.

Landsberger, H. A. (1958). *Hawthorne Revisited: Management and the Worker, Its Critics, and Developments in Human Relations in Industry.*

Lansberg, I. S. (1983a) "Conversation with Richard Beckhard." *Organizational Dynamics*, 12, 29-38.

Lansberg, I. S. (1983b). "Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap." *Organizational Dynamics*, 12, 39-47.

Lansberg, I. S. (1986). "Program for the Study of Family Firms: Survey on Succession and Continuity." Unpublished questionnaire. Yale University School of Organization and Management.

Lansberg, I. S. (1988). "The Succession Conspiracy." *Family Business Review*, 1(2), 119-143.

Le Breton-Miller, I., Miller, D. and Steier, L.P. (2004), "Toward an integrative model of effective FOB succession", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 28, pp. 305-9.

Leach, P. (2016). *Family enterprises: The essentials.* Profile Books.

Leaptrott, J. (2005). An institutional theory view of the family business. *Family Business Review*, 18(3), 215–228.

Lee, J. S., Zhao, G., & Lu, F. (2019). The Effect of Value Congruence Between Founder and Successor on Successor's Willingness: The Mediating Role of the Founder–Successor Relationship. *Family Business Review*, 32(3), 259-276.

Levinson, H. (1971). "Conflicts That Plague the Family Business." *Harvard Business Review*, 49, 90–98.

Levinson, H. (1974). "Don't Choose Your Own Successor." *Harvard Business Review*, 52, 53-62.

Levinson, H. (1983). "Consulting with the Family Business: What to Look For, What to Look Out For." *Organizational Dynamics*, 12, 71-80.

Lockamy, A., Carson, C. M., Lohrke, F. T., & Collins, L. (2016). An evaluation of key determinants preventing intra-family business succession. *Journal of Family Business Management*.

Long, Rebecca G., and James J. Chrisman. (2013). "Management succession in family businesses." In *The sage handbook of family business*, edited by Leif Melin, Mattias Nordqvist and Pramodita Sharma, 249-268. London, UK: Sage Publications.

Longenecker, J . G., and Schoen, J . E. (1975). "An Empirical Investigation of Pre-Entry Socialization of Successors for Leadership in Family-Controlled Businesses." *Management Perspectives on Organizational Effectiveness*. Proceedings of the Southern Management Association meetings.

Longenecker, J . G., and Schoen, J . E. (1978). "Management Succession in the Family Business." *Journal of Small Business Management*, 16, 1-6.

Malone, S. C. (1989). "Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business." *Family Business Review*, 2(4), 341-353.

Marshall, J. P., Ritch S., Keith B., Elizabeth W., Alan R., and Richard S. W. (2006). "The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans." *Journal of Business Venturing* 21 (3): 348-368.

Martin, L. (2001) 'More Jobs for the Boys?: Succession Planning in SMEs', *Women in Management Review* 16(5): 222–31.

Mazzi, Chiara. (2011). "Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges." *Journal of Family Business Strategy* 2 (3): 166-181.

McCann, T. V., & Clark, E. (2003). Grounded theory in nursing research: Part 1 – Methodology, Part 2 -Critique, Part 3 - Application.

McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, N.J.: Van Nostrand Reinhold.

McClelland, D., and Bumham, D. (1976). "Power Is the Great Motivator." *Harvard Business Review*, 54, 100-110.

McGhee, G., Marland, G. R., & Atkinson, J. (2007). Grounded theory research: literature reviewing and reflexivity. *Journal of advanced nursing*, 60(3), 334-342.

McGivern, C. (1978). "The Dynamics of Management Succession." *Management Decision*, 16(1), 32-42.

Melin, L., & Nordqvist, M. (2007). The reflexive dynamics of institutionalization: The case of the family business. *Strategic Organization*, 5(3), 321-333.

Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education."*. Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104.

Miller, D., Steier, L. and Le Breton-Miller, I. (2003), "Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18 No. 4, pp. 513-31.

Mitchell, J. Robert, Timothy A. Hart, Sorin Valcea, and David M. Townsend. (2009). "Becoming the boss: Discretion and postsuccession success in family firms." *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (6): 1201-1218.

Molly, Vincent, Eddy Laveren, and Marc Deloof. (2010). "Family business succession and its impact on financial structure and performance." *Family Business Review* 23 (2): 131-147.

Morris, Michael H., Roy O. Williams, Jeffrey A. Allen, and Ramon A. Avila. (1997). "Correlates of success in family business transitions." *Journal of Business Venturing* 12 (5): 385-401.

Motwani, Jaideep, Nancy M. Levenburg, Thomas V. Schwarz, and Charles Blankson. (2006). "Succession planning in SMEs: An empirical analysis." *International Small Business Journal* 24 (5): 471-495.

Nelton, S. (1986). "Making Sure Your Business Outlasts You." *Nations Business*, Jan. 32 - 38.

Neubauer, F., & Lank, A. G. (2016). *The family business: Its governance for sustainability*. Springer.

Nordqvist, M., Hall, A., & Melin, L. (2009). Qualitative research on family businesses: The relevance and usefulness of the interpretive approach. *Journal of Management & Organization*, 15(3), 294-308.

Odom, D. L., Chang, E. P., Chrisman, J. J., Sharma, P., & Steier, L. (2019). The most influential family business articles from 2006 to 2013 using five theoretical perspectives. In *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms* (pp. 41-67). Palgrave Macmillan, Cham.

Olson, P., Zuiker, V., Danes, S., Stafford, K., Heck, R. and Duncan, K. (2003), "Impact of family and business on family business sustainability", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18 No. 5, pp. 639-66.

Onions, P. E. (2006). Grounded theory applications in reviewing knowledge management literature. In *Leeds Metropolitan University Innovation North Research Conference* (pp. 1-20).

Oudah, M., Jabeen, F., & Dixon, C. (2018). Determinants linked to family business sustainability in the UAE: An AHP approach. *Sustainability*, 10(1), 246.

Özdemir, O. & Harris, P. (2020). Primogeniture in Turkish Family Owned Businesses: An examination of daughter succession, the impact of national culture on gendered norms and leadership challenge.

Patrick, A. (1985). "Family Business; The Offspring's Perception of Work Satisfaction and Their Working Relationship with Their Father." Unpublished doctoral dissertation, The Fielding Institute.

Patton, M. Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. *Qualitative social work*, 1(3), 261-283.

Peiser, R. B., and Wooten, L. M. (1983). "Life-Cycle Changes in Small Family Businesses." *Business Horizons*, 26(3), 58-65.

Pérez-González, Francisco. (2006). "Inherited control and firm performance." *American Economic Review* 96 (5): 1559-1588.

Peterson, C., & Seligman, M. E. (1984). Causal explanations as a risk factor for depression: theory and evidence. *Psychological review*, 91(3), 347.

Pittino, D., Visintin, F., & Lauto, G. (2018). Fly away from the nest? A configurational analysis of family embeddedness and individual attributes in the entrepreneurial entry decision by next-generation members. *Family Business Review*, 31(3), 271-294.

Poteat, T., German, D., & Kerrigan, D. (2013). Managing uncertainty: a grounded theory of stigma in transgender health care encounters. *Social science & medicine*, 84, 22-29.

Poza, E. J., Daugherty M. S. (2013). *Family business*. South-Western Cengage Learning.

Poza, E. J.. (2016). White Paper: Family Governance, How Leading Families Manage the Challenges of Wealth. Walker Center for Global Entrepreneurship, Thunderbird School of Global Management, Glendale, Arizona, US. Credit Suisse Group AG.

Richards, M., Kammerlander, N., & Zellweger, T. (2019). Listening to the heart or the head? Exploring the "willingness versus ability" succession dilemma. *Family Business Review*, 32(4), 330-353.

Rogal, K. H. (1989). "Obligation or Opportunity: How Can Could-Be Heirs Assess Their Position?" *Family Business Review*, 2(3), 237-255.



Rosenblatt, P., de Mik, L., Anderson, R., and Johnson, P. (1985). *The Family-in Business*. San Francisco: Jossey-Bass.

Santiago, Andrea L. (2000). "Succession experience in Philippine family businesses." *Family Business Review* 13 (1): 15-40.

Schein, E. H. (1983). "The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture." *Organizational Dynamics*, 12, 13-28.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116.

Seymour, K. C. (1993). "Intergenerational Relationships in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession." *Family Business Review*, 6(3), 263 - 281 .

Shapiro, A. (1975). "The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur." *Psychology Today*, pp. 83 - 86 , 88, 133.

Sharma, P., and Rao, S. (2000), "Successor attributes in Indian and Canadian family firms: A comparative study", *Family Business Review*, Vol. 13 No. 4, pp. 313–330.

Sharma, P., Christman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.

Sharma, Pramodita, James J. Chrisman, Amy L. Pablo, and Jess H. Chua. (2001). "Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model." *Entrepreneurship Theory and Practice* 25 (3): 17-35.

Sharma, Pramodita, James J. Chrisman, and Jess H. Chua. (2003a). "Predictors of satisfaction with the succession process in family firms." *Journal of Business Venturing* 18 (5): 667-687.

Sharma, Pramodita, James J. Chrisman, and Jess H. Chua. (2003b). "Succession planning as planned behavior: Some empirical results." *Family Business Review* 16 (1): 1-15.

Siebels, J. F. and zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012), "A review of theory in family business research: The implications for corporate governance", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14 No. 3, pp. 280-304.

Silverman, D. (1993). Beginning research. *Interpreting qualitative data. Methods for analysing talk, text and interaction*, 584.

Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358.

Smyrnios, K.X. and Dana, L. (2006), The MGI Family and Private Business Survey 2006, Vol. 2006, MGI Business Solutions Worldwide, Brisbane.

Solomon, A., Breunlin, D., Panattoni, K., Gustafson, M., Ransberg, D., Ryan, C., Hammerman, T. and Terrien, J. (2011), "'Don't Lock Me Out': life-story interviews of family business owners facing succession", *Family Process*, Vol. 50 No. 2, pp. 149-66.

Sonnenfeld, J . (1988). *The Hero's Farewell*. New York: Oxford University Press.

Stavrou, E. (1999), "Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business", *Journal of Small Business Management*, Vol. 37 No. 3, pp. 43–62.

Steier, Lloyd P. (2001). "Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital." *Family Business Review* 14 (3): 259-276.

Stempler, G. (1988). "The Study of Succession in Family Owned Businesses." Unpublished doctoral dissertation, George Washington University.

Stern, M. H. (1986). *Inside the Family-Held Business*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge university press.

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage publications.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Swogger, G., Jr. (1991). "Assessing the Successor Generation in Family Businesses." *Family Business Review*, 4(4), 397-411.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.

TAİDER (2019). *Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları*. Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi, TAİDER Aile İşletmeleri Derneği Ortak Yayını.

Tashakori, M. (1977). *Management Succession*. New York: Praeger.

Tatoglu, E., Kula, V., & Glaister, K. W. (2008). Succession planning in family-owned businesses: Evidence from Turkey. *International Small Business Journal*, 26(2), 155-180.

Thurston, P. H. (1983). "Should Smaller Companies Make Formal Plans." *Harvard Business Review*, 61, 162-173.

Trow, D. B. (1961). "Executive Succession in Small Companies." *Administrative Science Quarterly*, 6, 228-239.

Upton, N., Vinton, K., Seaman, S., and Moore, C. (1993), “Research note: Family business consultants—Who we are, what we do, and how we do it?”, *Family Business Review*, Vol. 6 No. 3 , pp. 301–311.

Vancil, R. F. (1987). *Passing the Baton: Managing the Process of CEO Succession*. Boston: Harvard Business School Press.

Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2015). The effect of organizational characteristics on the appointment of nonfamily managers in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth. *Family Business Review*, 28(2), 104–122.

Vardan, Ö.C. (2012). *Cihad ve Müsiad*. Timaş Yayınları.

Venter, E., Boshoff, C. and Maas, G. (2003), “The influence of relational factors on successful succession in family businesses: a comparative study of owner-managers and successors”, *South African Journal of Business Management*, Vol. 34 No. 4, pp. 1-13.

Venter, Eduard, Christo Boshoff, and Ger Maas. (2005). “The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses.” *Family Business Review* 18 (4): 283-303.

Vera, C.F. and Dean, M.A. (2005), “An examination of the challenges daughters face in family business succession”, *Family Business Review*, Vol. 18 No. 4, pp. 321-45.

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.

Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2015). Governance of family firms. *Annual Review of Financial Economics*, 7, 635–654.

Walker, D. & Myrick, F. (2006) ‘Grounded Theory: An Exploration of Process and Procedure’, *Qualitative Health Research*, 16(4), pp. 547-559.

Ward, J. (1987, 2016). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Springer.

Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family business review*, 10(4), 323-337.

Ward, J. L. (2004), *Perpetuating the family business. 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*, Palgrave Macmillan, New York, NY.

Warner, W. L., and Abegglen, J. C. (1955). *Big Business Leaders in America*. New York: HarperCollins.

Westhead, Paul. (2003). "Succession decision-making outcomes reported by private family companies." *International Small Business Journal* 21 (4): 369-401.

Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of management Review*, 23(1), 133-153.

Yu, A., Lumpkin, G. T., Sorenson, R. L., and Brigham, K. H., (2012), "The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables", *Family Business Review*. Vol. 25 No. 1, pp. 33-57.

Zahra, S.A. and Sharma, P. (2004), "Family business research: a strategic reflection", *Family Business Review*, Vol. 17 No. 4, pp. 331-46.

Zaleznik, A., and Kets de Vries, M.F.R. (1985). *Power and the Corporate Mind*. Chicago: Bonus.

Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.

## EKLER

### Ek 1: Etik Kurul Onayı



T.C.  
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı : E-43037191-604.01.01-45471  
Konu : Etik Kurul Kararı

22/08/2021

Sayın Gökhan ALPMAN

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kuruluna yapmış olduğunuz “Aile Şirketlerinde Nesiller Arası Yönetim Devri: Kurucular Perspektifinden bir Gömülü Teori Çalışması” isimli başvurunuz incelenmiş olup, etik kurulu kararı ekte sunulmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof.Dr. Ali BÜYÜKASLAN  
Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar  
Etik Kurulu Başkanı

#### Ekler:

-Karar Formu (2 sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.  
Evrakımızı <https://turkiye.gov.tr/istanbul-medipol-universitesi-ebys> linkinden 7527AA0DX5 kodu ile doğrulayabilirsiniz.

Medipol Üniversitesi Kavacık Yerleşkesi (Ana Yerleşke Rektörlük)  
Kavacık Mah. Ekinciler Cad. No: 19, Kavacık Kavşağı, 34810 Beykoz/İstanbul  
T: 444 85 44 F: 0212 531 75 55  
E-Posta: [bilgi@medipol.edu.tr](mailto:bilgi@medipol.edu.tr) İnternet Adresi: [www.medipol.edu.tr](http://www.medipol.edu.tr)  
Kep Adresi: medipoluniversitesi@hs03.kep.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin: Çiğdem YILMAZ K  
Tel: 0216 681 1701  
E-Posta: [ckoruk@medipol.edu.tr](mailto:ckoruk@medipol.edu.tr)



İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU  
ETİK KURULU KARAR FORMU

<b>BAŞVURU BİLGİLERİ</b>	ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	<i>Aile Şirketlerinde Nesiller Arası Yönetim Devri: Kurucular Perspektifinden bir Gömülü Teori Çalışması</i>			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Gökhan ALPMAN			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	Öğrenci			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ BULUNDUĞU MERKEZ	İstanbul			
	DESTEKLEYİCİ	-			
	ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ <input checked="" type="checkbox"/>	ÇOK MERKEZLİ <input type="checkbox"/>	ULUSAL <input checked="" type="checkbox"/>	ULUSLARARASI <input type="checkbox"/>

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU  
ETİK KURULU KARAR FORMU

Değerlendirilen Belgeler	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ PLANI			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
BİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLARAK FORMU			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>	
Karar Bilgileri	<b>Karar No: 93</b>	<b>Tarih:18/08/2021</b>		
	Yukarıda bilgileri verilen Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın gerekeçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve araştırmanın etik ve bilimsel yönden uygun olduğuna "oy birliği" ile karar verilmiştir.			

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

BASKANIN UNVANI / ADI / SOYADI	Prof. Dr. Ali BÜYÜKASLAN
--------------------------------	--------------------------

Unvanı/Adı/Soyadı	Üzvanlık Alanı	Kararına	Çinisi	Araştırma De- linisi	Katılım *	İnce
Prof. Dr. Ali BÜYÜKASLAN	İletişim Çalışmaları	İstanbul Medipol Üniversitesi	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Uygundur
Dr.Öğr.Üyesi Sinan SEÇKİN	İhakk	İstanbul Medipol Üniversitesi	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Uygundur
Doç. Dr. Serhat YÜKSEL	Finans	İstanbul Medipol Üniversitesi	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Uygundur
Dr. Öğr. Üyesi İhsan EKEN	Medya ve Reklam Araştırmaları	İstanbul Medipol Üniversitesi	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Uygundur
Doç.Dr.Ferah ÇIKICI	Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık	İstanbul Medipol Üniversitesi	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Uygundur

\* Toplantıda Bulunma

COVID-19 (Pandemi) nedeniyle etik kurul kararında, kurul üyelerimizden uygunluk alınmıştır. Araştırmacı tarafından talep edilirse, COVID-19 (Pandemi) sonrası ıslak imzalı karar formu hazırlanabilir.

SB Bilimsel Araştırmalar Etik Kurul Sekreteri  
Çiğdem YILMAZ KORUK



## Ek 2: Araştırma Gönüllü Katılım Formu



### ARAŞTIRMA GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Bu çalışma, "Türk Aile Şirketlerinde Nesillerarası Yönetim Devri: Bir Gömülü Teori Çalışması" başlıklı bir doktora tez araştırma çalışması olup Türk aile şirketlerinin nesiller arası yönetim devri konusundaki sorunlarının anlaşılması amacını taşımaktadır. Çalışma, Gökhan Alpman tarafından yürütülmekte ve sonuçları ile nesillerarası yönetim devri konusunda Türk aile şirketlerinin kurucuları perpektifinden bir teori ortaya konmaya çalışılacaktır.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri kodlanarak kullanılacak ve gerçek isimleri gizli tutulacaktır.
- Nitel görüşme verilerinin herhangi bir kayba uğramaması ve derinlemesine analiz edilebilmesi amacı ile izniniz doğrultusunda görüşmemiz esnasında ses kayıt cihazı kullanılacaktır. İsteğiniz doğrultusunda konuşmanın bazı kısımları çalışmaya dahil edilemeyebilecektir.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmamızın amacı dışında ya da başka bir çalışmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstememiz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/teklif olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı tez danışmanım Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Nihat Alayoğlu'na [redacted]@medipol.edu.tr) yönleltebilirsiniz.

Araştırmacı Adı: Gökhan Alpman

Cep Tel: [redacted]

**Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabileceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.**

Katılımcı Adı ve Soyadı:

İmza:

Tarih:

### Ek 3: Kod listesi

1. 1.000.000'a kadar yaptığın ticaret, 100.000.000'a kadar yaptığın siyaset, milyardan sonra savaş
2. 5 yıllık planlar ve bütçe çalışmaları
3. 62 yaşında, gencecik delikanlı
4. 80 yaşına kadar çalışma, 110 yaşına kadar yaşama
5. Adam hastalandı, yetki problemi oldu. Hastane faturası ödeyebilmek için vasi tayin etmek zorunda kaldık.
6. Adı yönetici ama altı boş
7. Aferin alma, iyi yönetme, iz bırakma hırısı
8. Aile anayasaları gerekli detayları içerecek şekilde yapılmalı
9. Aile anayasalarının zaman içerisinde gerekli şartlara göre güncellenmesi gerekiyor
10. Aile anayasasında ikinci nesile yönelik düzenlemeler
11. Aile anayasasını yazıp düzgün uygulamayınca maalesef olmuyor, kurumsal
12. Aile anayasası ile iç çekişmelerin önüne geçmek
13. Aile anayasasına uyulmamasının yarattığı sorunlar
14. Aile genişledikçe artabilecek sorunlara çözüm için aile anayasası
15. Aile genişledikçe pastayı büyütme gerekiyor bunun için de kurumsallaşma
16. Aile içi çekişmelerin yeni nesil üzerinde yarattığı olumsuz etki
17. Aile içi iletişimsizlik çatışma sebebi
18. Aile içi iyi iletişim uygulamaları
19. Aile içinde bir sıkıntılı adam bozar herşeyi
20. Aile kararlarını alırken fikir birliği ve inananın önemi
21. Aile şirketi olarak güvenilir olmak
22. Aile şirketinde duyguların kararlar üzerinde etkili olmasına izin verilmemeli
23. Aile şirketindeki baskıdan kaçış
24. Aile şirketine olan güçlü bağ
25. Aile şirketinin çekim merkezi olması
26. Aile şirketlerinde değerlerin önemi
27. Aile şirketlerinde sorunlar çok ya da az para kazanınca çıkıyor
28. Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinde kuşaklar arası saygı ve sevginin önemi
29. Aile üyeleri arasında fikir birliği olmasının önemi
30. Aile üyeleri arasında güç birliği platformu
31. Aile üyeleri arasında ileride sorunlara yol açan aşırı güven
32. Aile üyeleri arasındaki güvenin önemi
33. Aile üyeleri arasındaki sevgi saygı ve güvenin önemi
34. Aile üyeleri arasındaki sorunları çözme becerisi
35. Aile üyeleri arasındaki sorunların zamanında ele alınmasının önemi
36. Aile üyeleri kritik yönetici pozisyonunda
37. Aile üyelerinin konuları ele alış biçimlerinde farklı motivasyonları var
38. Aile yarattığı iş ile gurur duyuyor
39. Ailede baba çok ağırlıklı konuma sahip
40. Ailede kültür önemli
41. Ailede kurallar belli olmayınca ya çocuklar kayboluyor ya çatışma çıkıyor
42. Ailede musibet varsa allah yardımcın olsun
43. Ailedeki mutluluk ya da mutsuzluğun işe yansması
44. Aileme hukuğa güvendiğimden daha fazla güveniyorum
45. Ailenin biriktirdiği sosyal sermaye
46. Ailenin çıkarlarından önce kendi çıkarları
47. Ailenin desteği
48. Ailenin geleceği ile ilgili vizyon ve fikir birliğinin önemi
49. Ailenin işi kontrol etmesi
50. Ailenin serveti ile gerektiğinde şirkete destek olması
51. Alan bırakır ama bu şirketin patronu benimi hissettirir

52. Allah kimisine kahrından kimisine sevdiğinden verir
53. Amcam halen aktif. O zaman da bana devretmeyi hiç düşünmedi zaten
54. Anayasada devir sürecinin yeterli şekilde tanımlanmamış olması
55. Ansiklopedi olmak
56. Aşırı özgüven
57. Aslında devretti, YK Başkanı abim şu anda ama fiiliyatta son sözü babam söylüyor
58. Baba çocuklara itimat etmiyor
59. Baba devredemedi
60. Baba hala işin başında
61. Baba hep başta, dominant baba, fakat bütün işi benim eski eşim yapıyor
62. Baba ile erkek çocuk arasında ticarete dostluk olamıyor maalesef
63. Baba ile oğlu arasında istişare özgüven kazandırıyor
64. Baba ileri görüşlü, öngörülü ve özgüvenli ise doğru olanı yapmakta muktedir
65. Baba oğul arası çekişmeler
66. Baba oğul arasında güven
67. Baba parasıyla kurmadık bu firmaları. Sırtımızda çuval taşıyarak kurduk
68. Baba son sözü söyler
69. Baba vefat edince sudan çıkmış balığa dönüyor çocuklar
70. Babam 70-75 yaşına kadar gitmez işin başından
71. Babam bir şeyi yapın derse, saygı var, babamı aşarak bir şey yapmamız mümkün değil
72. Babam biraz zordur
73. Babam kendi istediği zaman bırakır. O çalışmak istiyorsa biz onun önüne geçemeyiz
74. Babam yürüyüş yaparken bile kimsenin onu geçmesine dayanamıyor
75. Babamın işinde maaşla neden daha efor göstereyim?
76. Babamın mezarda emeklilik planını anladığım için okumayı seçtim ve kaçtım.
77. Babamla anlaşamayacağımı biliyordum
78. Babanın sözü geçiyor, çocuklar söz sahibi olamıyorlar
79. Babasını geçip yönetime oturamamış
80. Babasının olurluğunu almadan karar vermez
81. Babaya aşırı bağlılık ve güven
82. Babaya hayır diyemiyorlar
83. Babaya karşı koşulsuz boyun eğme
84. Bağımsız üyeler söyledi ama biz adamları dinlemedik
85. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin katkısı
86. Bana bir şey olmaz hiç ölmeyeceğim dememek lazım
87. Bana ne olacak meselesi kurucuların ortak meselesi
88. Başka türlü görüşlere kapalı
89. Baskın karakterli bir aile bireyi
90. Batma hikayesi
91. Batma hikayesinden alınan ders
92. Bayrak yarışı
93. Ben bunları yapmazsam bu iş devam edemez
94. Ben bunu kaldıramam
95. Ben çok çalıştım, kucağымda çocukla işe geldim tatile gitmedim, güneşi göremedim.
96. Ben elçiyim
97. Ben emekli olucam
98. Ben ev hanımıyım ama şirketin arkasındayım
99. Ben istedim ama çocuklar arasında anlaşmazlık oldu
100. Ben kurdum ben yıkarım tüm kurucularda var
101. Ben olmazsam her şeyinizi kaybedersiniz
102. Ben olmazsam işler yürümez
103. Ben olmazsam mahkemelik olacaklar
104. Ben olmazsam olmaz
105. Ben yaptım oldu, ben bunu istiyorum, sen bunu kabul etmezsen seni yakarım
106. Bence babam her zaman karışır. Çünkü bununla yaşıyor, buradan güç buluyor
107. Bence işi bırakırsa babam çok çabuk yaşlanacak
108. Benden başka kimse yapamaz

109. Beni ziyarete gelenler işimin başında olduğumu görmeli
110. Benim bir parçam
111. Benim çocuklarım buradaki insanlardır
112. Benim sayemde para kazandınız
113. Bilgi birikimi ve tecrübe
114. Bilinçaltında bizi küçük görüyorlar
115. Bir baktım ki bozuluyor iş geri geldim. Yani bu işi yapamıyorlar olmuyor.
116. Bir parçam yani gerçekten beni büyüten bir şey
117. Bırakıcaz diyorlar ama bırakamıyorlar
118. Biz çocukları şımartmadık, iyi örnek olduk
119. Biz ne yapacağız
120. Biz sporcu disipliniyle yaşıyoruz
121. Bizde başkanlık sistemi var kararı veriyoruz uygulanıyor onun için çok anayasaya ihtiyacımız yok, devletin anayasası yetiyor bize.
122. Bize ne olacak kaygıları
123. Bizi çocuklarına karşı yalana teşvik ediyordu
124. Bizim sermayemiz ismimiz olmuş
125. Böl ve yönet taktiğini o kadar güçlü uygulamış ki artık bir arada çalışamaz hale gelmişler
126. Böl ve yönet taktiği
127. Bonzai benzetmesi
128. Bu işin hamuru problem çözmek
129. Bu kişiler narsist karakterli kişiler
130. Bu şirket onların çocukları gibi
131. Bu şirketi ben kurdum ben yıkarım
132. Bunlar devretmiyorlar yönetimi, ancak ölünce çıkıyorlar, çıkmıyorlar şirketten
133. Bunlar hep yüksek egolu kişiler, çocuklarına çok zorluk yaşıyorlar
134. Bunları ben yarattım, herkesi ben kazandırdım, ben yoksam burası da yok
135. Bunları çocuklarımın yaşamasını istemiyorum gerek yok çünkü
136. Bütün mesele bana ne olacak
137. Büyük bir firma, ne zaman gelinler damatlar gelip dışarıdan müdahale edince, işleyen düzene çomak sokunca 3'e 4'e bölündüler
138. Çalışanlar ile kurulan uzun vadeli iyi ilişkiler
139. Cehalet, büyük resme bakamamak çatışma sebebi
140. Cesaret
141. Çıkıyorlar şirketten
142. Çımarın altında ot bitmiyor
143. Çocuğunun her istediğini almak iyi değil
144. Çocuklar arası çatışmalar
145. Çocuklar da yetenekli allahtan
146. Çocuklar gelsin yanımızda maaşlı çalışsın biz de o paraları çatır çatır yiyelim demedik
147. Çocuklar işbilmez ve tecrübesiz
148. Çocuklar kendileri şirkette olmak istemedi
149. Çocuklara da verdiğimiz sözleri tuttuk
150. Çocuklara oyun oynayacak alan
151. Çocuklardaki bastırılmışlık
152. Çocukları sıkıntıya sokacak yarım iş vermememiz lazım
153. Çocukları sürekli düşmanlaştırarak krallığını koruduğu için çok sürdürülebilir görünmüyordu
154. Çocukluktan itibaren burayı devralacağım bilinciyle yetiştirildim
155. Çok çalışma
156. Çok nadir olarak bir aile anayasası oluşturuluyor, ama buna uyuma gelince o daha da az
157. Dengesiz büyüme aile şirketlerinin sorunu
158. Devir alacak kadar kendisine güveni var mı?
159. Devir alma isteğimiz var ama yeterli miyiz?
160. Devir edecek halef eksikliği
161. Devir edecek nitelikli insan kaynağı bulamama ile ilgili zorluklar
162. Devir etmek istiyorlar ama bırakmak da istemiyorlar
163. Devir gecikince ikinci kuşak kendi yolunu çiziyor ya da şirkette çakılı kalıyor

164. Devir gecikince ikinci nesil isteksizleşiyor
165. Devir ile ilgili düşünceler var ama kafa karışık
166. Devir kağıt üzerinde var ama fiiliyatta zor
167. Devir planının olmaması şirketleri sıkıntıya sokuyor
168. Devir planlaması yapmıyor şirket sahipleri
169. Devir süreci ile ilgili endişeler
170. Devirden sonra bana ne olacak endişesini gidermek
171. Devretmemek için bahaneler
172. Devretmiyor planlamıyor tek adam
173. Duygusal yönetici yerine rasyonel yönetici yetiştirmeli
174. Ego
175. Ego hepimizde var
176. Ego var, bırakmıyor insanlar
177. Emekli gözüktüyor ama işin içinde
178. Emekli olmayan, olması de teklif edilemeyen bir gentleman var
179. Emekli oluyorum derken aslında öyle olmadı
180. Emeklilik diye bir şey yok
181. Erkek kız ayrımı
182. Eşimin ailesinde, baba herşeyi tekel olarak elinde tutuyordu
183. Eski kayınpederim bırakmıyor çocuklarına kontrolü, 78 yaşında
184. Evlat ayrımı yapılmamalı
185. Evlat işin içine girince empati yeteneğimizi kaybediyoruz
186. Eyvah bana ne olacak, dizginler elimden gidecek
187. Fabrikaları bölerek devir ettiğini düşünmek ne kadar doğru?
188. Fedakarlık
189. Fikir ayrılıklarının önlenmesi amacıyla iş bölümüne gidilmesi
190. Geç kalan devir amacına ulaşmıyor
191. Geçmişte yaşanan acı tecrübelerden alınan dersler
192. Geçmişte yaşanan sorunlara istinaden anayasada revizyon düşüncesi
193. Gel derlerse gider miyim emin değilim
194. Geleceği görememenin yarattığı endişeli ruh hali
195. Gelecek ile ilgili vizyon
196. Gelecek nesili yetiştirmenin önemi
197. Gelecek nesillere devretme arzusu
198. Gelecek nesillere devretme arzusu ama benden sonra
199. Gelin damat konusunda ileride kavga çıkıyor
200. Gelinlerden kaynaklanan kıskançlıklar
201. Gelsin aile şirketinde çalışsın, bizden iyisini mi bulacak
202. Genç nesilde de hata var. İşe çok da konsantre olmuyorlar
203. Gençlerin önünü açmış olduk
204. Geri planda ama ihtiyaç anında müdahale ediyor
205. Girişimcilik
206. Girişimcinin özellikleri
207. Güçlerini asla kaybetmek istemiyorlar
208. Güçlü aile bağları
209. Güçlü aile bağları şirketi de güçlü ve güvenilir hissettiriyor
210. Güçlü aile bağları ve samimiyet profesyonel çalışanları da iyi hissettiriyor
211. Gücün gitmesi ile yaşanan korku
212. Güvenemiyor ikinci kuşağa
213. Halefe duyulan güven eksikliği
214. Halefe duyulan güvenin önemi
215. Hata yapma özgürlüğü
216. Hayır işlerine verilen önem
217. Hem geçmişi öğrenmen lazım hem kendini yetiştirmen lazım
218. Her ailenin hikayesi biriciktir
219. Her başarıyı kendi başarısı olarak görüyor
220. Her işi yönetecek kadar bilmek

221. Her konuda tek yetkili patron burada
222. Her şeye hükmedebilmenin ortadan kalkacağı korkusu
223. Herkesi ben yetiştirdim, ben bu noktaya getirdim, meslek sahibi yaptım
224. Herşey aklımdadır babamın yazılı bir şey yoktur
225. Herşeyi ben yönetiyorum
226. Hiçbir şey yazılmıyor çizilmiyor, sözel kültür
227. Hiçbir zaman devir etmedi işi bana
228. Hız ve fırsatları görme yeteneği
229. Hızlı büyüme ile egolar da büyüyor
230. Holdingleşme düşüncesi
231. Holdingleşme yolu ile alt şirketlerde ikinci nesile yer açılıyor
232. İkinci kuşağı sanki aktifmiş gibi işin içine sokuyor
233. İkinci kuşak gerekli tecrübeyi kazanacak şekilde yetiştirilmemiş
234. İkinci nesil aynı fedakarlığı yapar mı?
235. İkinci nesil babanın adamları ile çalışmak zorunda olmamalı
236. İkinci nesil baştan travmalı oluyor
237. İkinci nesil devir alamayınca şirket içerisinde uzak bir alana kayabiliyor
238. İkinci nesil devir olmayacağını görürse dışarıya kaçıyor
239. İkinci nesil kendi ekibini kuramıyor
240. İkinci nesil kendi tercihlerini yapamamaktan pişman
241. İkinci nesil kendine güvenmiyor
242. İkinci nesil kurucunun altında eziliyor
243. İkinci nesil okul tercihinde bile baskı görmüş
244. İkinci nesil şirkete geldikten sonra da kurucu kararları bırakmıyor
245. İkinci nesil şirkette yer edinmekte zorlanıyor
246. İkinci nesil tek başına yönetebilir mi?
247. İkinci nesil zamanla söz sahibi olamayınca sorunlar başlıyor
248. İkinci nesilde oluşan özgüven eksikliği
249. İkinci nesilde oluşan travmalar
250. İkinci nesilde sıkıntı ve kırgınlık
251. İkinci nesile devir ile ilgili endişeler
252. İkinci nesile devir ile ilgili yapılan hatalar
253. İkinci nesile devir konusunun nasıl ele alınacağına belirlenmemesi
254. İkinci nesile düşük oranda hisse aktarımı
255. İkinci nesile duyulan güven eksikliği
256. İkinci nesile kısa sürede fazla yetki ve sorumluluk verilmesi sorunu
257. İkinci nesile nimet mi bırakacağız külfet mi?
258. İkinci nesile özgüven kazandırmak lazım
259. İkinci nesile şirket içerisinde farklı görevler vererek devire hazırlama
260. İkinci nesili hep çocuk olarak görmeye devam ediyorlar
261. İkinci nesili karar sürecine dahil etmenin önemi
262. İkinci neslin aile şirketi dışında tecrübe kazanması
263. İkinci neslin alt şirketlerin yönetim kurullarında görevlendirilişi
264. İkinci neslin eğitiminde rol model olma koçluk
265. İkinci neslin eğitiminin önemi
266. İkinci neslin erken yaşta işe dahil edilmesi
267. İkinci neslin erken yaşta yetiştirilmesi
268. İkinci neslin iyi bir meslek sahibi olması
269. İkinci neslin iyi yetişmiş olması
270. İkinci neslin kendi ayakları üzerinde durmasını sağlamak
271. İkinci neslin sevgi ve saygılı yetiştirilmesi
272. İkinci neslin şirket içerisinde çalışarak saygınlık kazanması
273. İkinci neslin tecrübe edinmesinde yatırım döneminin önemi
274. İkinci neslin yetiştirilmesi ile ilgili yapılan hatalar
275. İkinci neslin yönetici olarak değil velihaht olarak yetişmesi sorunu
276. İkinci neslin yönetim kurullarına misafir olarak katılımı
277. İnsan yetiştirme

278. İnsanlar seni gazlıyor: sen veliahtsın, şirketin geleceğisin vs
279. İnsanlar şirketlerinin ömrünün kendi yaşamlarından daha uzun olduğunu idrak edemediler
280. İnsanın iş ve eş seçiminin önemi
281. İş hayatı babama enerji veriyor. Bundan besleniyor. Yoksa kolunu kanadını kırmış oluruz
282. İş mutlaka onun öngördüğü şekilde yapılmalı
283. İş patronların kendilerini en iyi hissettiği yer
284. İş yaparken kurallara uyum
285. İşe adanmışlık
286. İş ben daha iyi bilirim
287. İş çocuklarına yar etmezsen başkalarına gidebilir
288. İşin başında aileden biri olmalı ve sahiplenmeli
289. İşin başında babam var
290. İşine olan hakimiyet
291. İşini çok paraya satıp giden kurucu mutlu değil
292. İstedikleri zaman müdahale ediyorlar şirkete
293. İstişare edilinde kendimi işin parçası gibi hissediyorum
294. İstişare kültürü
295. İyi aile şirketi çalışanlarını da aile haline getiriyor
296. Kağıt üzerinde devir ama fiilen öyle değil
297. Kan bağı kardeşliğinden çok iş kardeşliğinin önem kazanması
298. Kararlar kurucunun onayı ile alınıyor
299. Kararlılık ve cesaret
300. Kardeşler arası çekişmeler
301. Kardeşler güçlerini birleştiriyor
302. Karma profesyonel şirket
303. Kendi ekibiyle çalışmasına izin vereceksin
304. Kendi görüşlerinin kabul edilmemesine tahammülü yok
305. Kendini vazgeçilmez hissetme
306. Kendisi dışındaki kararlara kapalı
307. Kendisi yön versin sistem yürüsün
308. Kendisini herkesten üstün görme
309. Kilit pozisyonlarda aile üyeleri var
310. Kimseyi beğenmez bu kişiler
311. Kimseyi yetiştirmiyor
312. Kız çocukları ve damatlarla ilgili endişeler
313. Kızının sorumluluğunda görünüyor ama aslında değil
314. Know how'ın nesiller arası devri ile ailenin sürdürülebilirliğinin sağlanması
315. Kontrol bende kalsın, ne olur ne olmaz
316. Kontrolü bırakmıyorlar
317. Kültür olarak diğer kardeşler ne derse desinler abinin sözü son söz
318. Kurucu baskısı
319. Kurucu baskısı ile ileride evliliklerde sorun çıkıyor
320. Kurucu çalışarak hayata tutunuyor
321. Kurucu çocuklarını para ile kontrol ediyor
322. Kurucu değişen zamana ayak uyduramıyor
323. Kurucu devir etmek istemiyor
324. Kurucu devretmeyince ikinci nesilde vurdumduymazlık ve deneyimsizlik
325. Kurucu duası
326. Kurucu en iyi kendisi bilir
327. Kurucu gelecek nesilden saygı ve sevgi bekliyor
328. Kurucu hep kendi çıkarlarını önceliklendiriyor
329. Kurucu her gün işe gelerek besleniyor
330. Kurucu herşeyi maddiyat ile çözebileceğini zannediyor
331. Kurucu heykelinin dikilmesi gerektiğini düşünüyor
332. Kurucu hisselerin hepsine sahip
333. Kurucu hisselerini devir etmiyor
334. Kurucu ile uzun yıllar beraber çalışan profesyonellerin yarattığı sorunlar

335. Kurucu işi devretmeyerek kendisine hobi haline getiriyor
336. Kurucu işi ile mutlu oluyor hayata tutunuyor
337. Kurucu işine gelmezse sistemi işletmiyor
338. Kurucu işinin her aşamasında var
339. Kurucu istediği zaman emekli olur
340. Kurucu karar alma sürecini domine ediyor
341. Kurucu kendi yönetim şeklini dayatıyor
342. Kurucu mezarda emekli olacak ancak
343. Kurucu ölene kadar burada
344. Kurucu para ile terbiye etmeye çalışıyor
345. Kurucu şirketi ilk çocuğu olarak görüyor
346. Kurucu tüm kararların içinde
347. Kurucu yalnızlıktan korktuğu için etrafındakileri para ile tutuyor
348. Kurucu yeni nesli beğenmiyor
349. Kurucu yetki ve sorumluluk vermeyince damatlar da kaçıyor
350. Kurucu yönetimi bırakmıyor
351. Kurucu zamana yenik düşüyor
352. Kurucu zamanında kenara çekilmedi
353. Kurucudan sonra iyi olan yönetsin
354. Kurucular devir sürecini kabullenmiyorlar
355. Kurucular işte de evde de bastırıyor insanları
356. Kurucular kendi çıkarlarını önceliklendiriyor
357. Kurucular profesyonellerden kendileri gibi performans bekliyorlar
358. Kurucular yöneticileri de aynı kendileri gibi istiyorlar
359. Kurucularda bir özgüven oluyor ve bu ancak şirketin varlığı ile sağlanabilir gibi bir saplantıları oluyor.
360. Kurucuların her 2si de vefat ettikten sonra yaşanan o kaotik durum
361. Kurucunun ağırlığı öldükten sonra bile şirketin üzerinde
362. Kurucunun ani ölümü ailede panik ve çatışma yaratıyor
363. Kurucunun ani ölümü ikinci nesli hazırlıksız yakalıyor
364. Kurucunun ani ölümü ile şirket ortada kaldı
365. Kurucunun ani ölümü profesyonel yöneticilerde kayba yol açabilir
366. Kurucunun bağırması ve kötü davranışları
367. Kurucunun bana ne olacak kaygısı
368. Kurucunun baskın yönetimi beyaz yakayı şirketten uzaklaştırıyor
369. Kurucunun baskınlığı ikinci kuşağı geri plana itiyor
370. Kurucunun baskısının yarattığı korku
371. Kurucunun ben ne olacağım sorusuna cevabı
372. Kurucunun bırakmamasından memnun değil çocuklar
373. Kurucunun devir konusunu ele alırken "biz ne olacağız" sorusuna cevap araması
374. Kurucunun devir süreci ile ilgili beklentileri
375. Kurucunun düşük risk ve uzun vadeli bakış açısı
376. Kurucunun finansal konulardan ziyade diğer önceliklere odaklanması
377. Kurucunun gelecek nesilde aradığı özellikler
378. Kurucunun gelecek nesile iş ile ilgili yaşanan sorunlar sırasında destek vermesi
379. Kurucunun halefe olan güveni
380. Kurucunun halefin özelliklerini beğenmesi
381. Kurucunun hayat tercihleri ile ikinci kuşak arasındaki farklar
382. Kurucunun ikinci nesli yetiştirme tarzının önemi
383. Kurucunun kontrolü kaybetmek istememesi
384. Kurucunun ölümü sonrası aile üyeleri arası çatışmalar
385. Kurucunun ortak karar alma kültürü şirketi güçlendiriyor
386. Kurucunun romantizmi
387. Kurucunun uzun vadeli bakış açısı
388. Kurucunun yeni nesilden beklentileri
389. Kurucunun zamansız kaybı
390. Kurumsal görüntünün altında bireysel hareketler



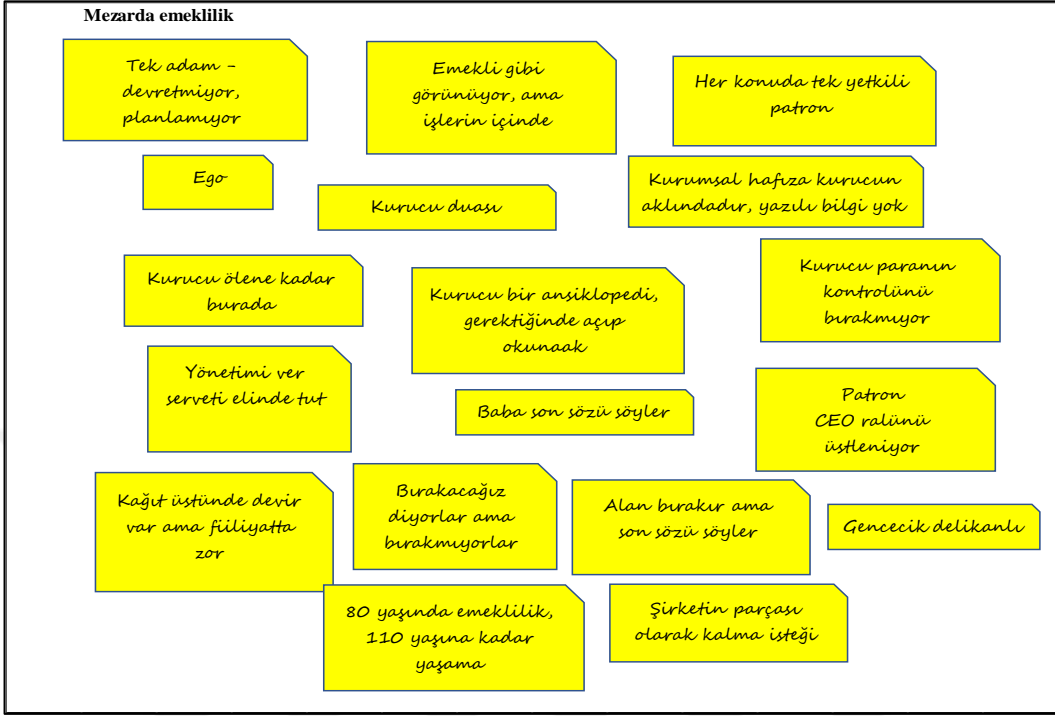
391. Kurumsal yönetim kurulu uygulamasının faydaları
392. Kurumsal yönetim kurulu var istişare amaçlı ama tam anlamıyla devir için erken diye düşünülüyor
393. Kurumsallaşma niyeti
394. Kurumsallaşma yolunda atılan adımlar
395. Matematik 4 işlemdir, 5.si berekettir
396. Mücadele
397. Mücadeleden kaçmayacak, azmi olacak
398. Müdahaleci
399. Müşteriler ile kurulan uzun vadeli iyi ilişkiler
400. Naif bir insanken daha gerçekçi bir insana dönüşmemi sağladı
401. Narsist kişilik bozuklukları
402. Ne kadar az şeye ihtiyacın varsa o kadar zenginsin
403. Nitelikli insan kaynağı eksikliği
404. O baba bir ansiklopedi, gerektiğinde açıp okunacak sonra kapatılacak
405. O ölene kadar burada
406. Oğlum diye işin başına koymam, doğru adamı koyarım
407. Oğlunu kendisi gibi görüyor, benim hissem onun hissesi nasıl olsa
408. Öldükten sonra bile devretmez şirketi
409. Ölene kadar çalışıcım
410. Ömür adanıyor gerçekten
411. Ona danışıp ilerleriz her zaman. Ama bu da bizi sınırlandırıyor
412. Onlar bu sefer ne yapacaklar yani sudan çıkmış balık gibi
413. Özgüvenli kurucu
414. Paranın kontrolü bende kalacak
415. Parayı başının üstüne değil ayağının altına alanlardan ol
416. Patron aslında CEO rolünü üstleniyor
417. Patron her zaman haklıdır
418. Patronun işi devretmeyeceğini gördüğüm için ayrılıp başka işe geçtim
419. Paylaşımca olmaya çalıştım
420. Planlanmamış devir ve ani ölüm
421. Plansız devir sonucu ikinci nesil arasında çatışmalar yaşanıyor
422. Pozisyon verilse de insiyatif verilmiyor
423. Profesyonel yönetici kaynaklı sorunlar sebebiyle işe geri dönüş
424. Profesyonel yönetici kurumsallaşan şirketlere doğru tercih kullanıyor
425. Profesyonel yöneticiler ikinci nesil patron olarak görmüyor
426. Profesyonel yöneticilerin sürdürülebilirlik konusundaki endişeleri
427. Profesyonel yöneticinin konumu zedeleniyor
428. Profesyonelleri yönetmek bile beceri
429. Profesyonelleşme ile hızlı hareket etme kabiliyetinin azalacağı endişesi
430. Profesyonelliğe geçiş ile ilgili düşünceler var ama net bir karara bağlanma yok
431. Radyo dinlemekten Iphone kullanmaya geçiş yapamamışız
432. Rasyonel olmayan planlar
433. Risk yönetiminin önemi
434. Sabahları da işe gelirken savaşa gelir gibi geldik ama mutlu geldik
435. Sadakat liyaketten ziyade temel parametredir aile şirketinde
436. Sadece çalıştığı sürece var, çalışmazsa atıl kalacağını düşünüyor
437. Sadece kazanmak amacı güdüyor ve kendi istediği yoldan giderek kazanma
438. Sadece olumlu yaklaşımlar ile çatışmalar önlenemiyor
439. Şans ama kader gayrete aşiktir
440. Seni ben yarattım psikolojisi
441. Senin hayallerini gerçekleştirmek istemen seni sevmeme engel değil
442. Senin kazandıracığın 100 liradan ise oğlumun kazandıracığı 10 lira evladır
443. Sevgide farklılık acıda eşitlik
444. Şirket içi entrikalar
445. Şirket onun hayatı. Onun için bir araç değil, amaç olmuş
446. Şirkete doğru insanları katabilmek

447. Şirkete ne olduğunun önemi yok
448. Şirketi temsili onu tatmin ediyordu
449. Şirketi yaşatma ve büyütme isteği
450. Şirketin bir parçası olarak kalmaya devam isteği
451. Şirketin büyüme hızı ile ailenin büyüme hızı arasındaki orantının önemi
452. Şirketin devir planının olmaması profesyonel için bilinmezlik
453. Şirketin hisselerinin tamamı ailenin elinde
454. Şirketin kontrolü ailede
455. Şirketin namı ile ailenin namını bir tutmak
456. Şirketin sürdürülebilirliği amaç
457. Şirketin uzun yaşamasını istiyor ama gereğini yapmıyor
458. Sivil toplum kuruluşlarında alınan roller
459. Siz orada güç zehirlenmesi, olmuşluk, doyunluk yaşıyor olabilirsiniz
460. Sizler benim söylediğimi yapan adamlarsınız
461. Son söz bababındır, biliriz buradadır
462. Sorumluluk verilmeyince ikinci kuşak yetişemiyor
463. Şu an babam bize devretmek istiyor, ama tamamen gitmemesi gerektiğini düşünüyorum. Hem kendi sağlığı hem de hayata bakışı açısından
464. Successiona hazırlamanın, vesayet etmenin bir yaşı olmalı
465. Sürekli kontrol ve işe karışma
466. Taahhütleri yerine getirirken finansal konular ikinci planda, kurumun itibarı önceliklendiriliyor
467. Tam kurumsallaşma olamıyor maalesef
468. Tam profesyonelleşme zaman alacak, çok general az asker
469. Tedarikçilerle kurulan iyi ilişkiler
470. Ticari hırs
471. Toplum lideri takip ediyor
472. Torunuma devredicem ben işleri diyordu
473. Tutku
474. Tutku ile çalışan aile üyeleri güçlü insan kaynağı yaratıyor şirkete
475. Vakıf faaliyetinin çalışanlar müşteriler tedarikçiler vs nezdinde bıraktığı olumlu izlenim
476. Vakıf yolu ile aile şirketinin gelecek nesillere devri
477. Vefat edene kadar kontrol kendilerinde kaldı
478. Ya babayı içeri sokmazsa, ya ona aynı saygıyı göstermezlerse
479. Yakarım yıkarım
480. Yanlış bırakıyoruz çocuk pişsin diye
481. Yaratılan hayali düşmanlar
482. Yaşanan sıkıntılardan edinilen tecrübe
483. Yaşanan sıkıntıların hayata bakış açısında yarattığı değişiklik
484. Yaşın getirdiği dezavantaj ile eskisi gibi hızlı temposu yok
485. Yazılı kültür yerine sözel kültür hakim
486. Yeni gelişmelerden uzak kalıyor
487. Yeni nesile devir planlamaları yapılmış
488. Yeni neslin işe nasıl dahil olacağı belirlenmiş
489. Yeniden ayağa kalkma ve girişim
490. Yerim anayasanızı, oturur değiştirirsiniz
491. Yetki ve sorumluk veriyormuş gibi yapıyor
492. Yetki ve sorumluluk verilmeyen profesyonel ayrılıyor
493. Yetkin insan kaynağının önemi
494. Yıllarca böl ve yönet ile yürütmüş işleri
495. Yönetimi ver serveti elinde tut
496. Zaman geçtikçe ikinci kuşak kendisini sorgulamaya başlıyor
497. Zamanında yetki verilmez ise ikinci nesil hazırlıksız yakalanıyor
498. Zaten bizim de onun görüşlerine ihtiyacımız var
499. Zayıf kurumsal yapı ve planlanmamış devir
500. Zor aile şirketlerini bir parçası olmak
501. Zorluklar karşısında ailenin kenetlenmesi
502. Zorluklar karşısında yılmama

#### **Ek 4: Kod Grupları**

1. Aile anayasası ile ilgili konular
2. Aile içi güçlü duygusal bağlar
3. Aile şirketine olan güçlü aidiyet
4. Aile şirketlerinde kültürün önemi
5. Aile şirketlerine has özellikler
6. Aile üyeleri arasındaki çatışmalar
7. Ailenin şirket üzerindeki kontrolü
8. Ben olmazsam olmaz düşüncesi
9. Gelinler ve damatlar kaynaklı sıkıntılar
10. İkinci neslin sorunları ve sıkıntıları
11. İkinci neslin yetiştirilmesi
12. Kurucu ailenin çıkarlarından önce kendi çıkarlarını önceliklendirmesi
13. Kurucu kaynaklı sorunlar
14. Kurucu 'miş gibi yapıyor
15. Kurucuların gelecek nesillere devretme arzusu
16. Kurucuların karakteristik özellikleri
17. Kurucunun kaygıları- bana ne olacak/şirkete ne olacak?
18. Kurumsallaşma çabaları
19. Mezarda emeklilik
20. Planlanmamış devir ve kurucunun ölümü sonrası sıkıntılar
21. Profesyonel yöneticilerin sorunları

## Ek 5: Taslak Kavramsal Geliştirme Çalışmaları



## İkinci neslin sorunları ve sıkıntıları

Aile içi çatışma

Erkek - kız ayrımı

Baba - çocuk arası ilişki

Baskı

Babanın sözü geçiyor

Karşılıklı güven

Devrin gecikmesi

Kurucu para ile terbiye etmeye çalışıyor

Hata yapma özgürlüğü

İkinci nesil yeterince hazırlanmıyor

Babamın işinde maaşla neden efor göstereyim?

Babaya hayır diyememe

Kuralların belli olmaması

Çocuklara oyun oynayacak alan

Devir alacak kadar kendine güvenli mi?

Çınarın altında ot bitmiyor

Çocukluktan itibaren burayı devralacağım bilinciyle yetiştim

Bilinçaltında çocukları küçük görme

2. neslin kendi ekibini kuramaması

2. neslin isteksizliği