



Aslında ben de Aile Şirketi enkazından çıkan bir ailenin çocuğuyum. Hani derler ya "Allah kimseyi gördüğünden eksik bırakmasın", annemin anlattıklarından o günün ihtişamı ile enkaz sonrası arasındaki farkın en çok da dedemi nasıl etkilediğini düşünmüşümdür.

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Didem ESEN / NMT Danışmanlık ve Eğitim Merkezi - Yönetim Danışmanlığı Grup Yöneticisi

Danışmanlık hayatıma başladığıktan sonra da, özellikle aile tipi şirketlerde pek çok girişimciyle yakın çalışma fırsatı buldum. Tüm bu girişimcilere gerçekten hayranlık duyuyorum aynı zamanda üzülenim de. Dışardan çok güçlü görünmelerine karşın, işleri ile akrabaları arasında sıkışır kalırlar. Herkesin onlardan beklentisi vardır. Devamlı işleriyle meşgul olur, gece gündüz, bayram, mesai dinlemez. Yorgundurlar ama yarattıklarından zevk alırlar.

Gerçekten insanın çocuğu gibi gördüğü, ismini ve neredeyse bütün hayatını verdiği şirketini kaybetmesi çok ama çok üzücüdür. Her anne baba çocuğunu sever, hiç bir zaman ona zarar vermek istemez. Ancak sıklıkla karşılaştığımız bir gerçek de çocuklara bağırılması hatta dayak atılmasıdır. Geçen gün bir alışveriş merkezinde çocuğuyla gezen bir anne baba dikkatimi çekti. Çocuk babanın yanında ağlıyordu. Anne durdu kızını kucağına aldı. Ben annenin çocuğunu sakinleştireceğini düşündüm. Ancak o çocuğu merdiven boşluğuna doğru uzatarak "Herkes rahatsız oluyor, susmazsan şimdi senden kurtuluv-

ririm " dedi. Eminim bu anne de çocuğunu seviyordu ama yaptığı kötülüğün farkında değildi.

İşte ben de aile şirketleri için tam bu şekilde düşünüyorum. Girişimcilerde şirketlerini seviyorlar ve de iyi şeyler yapmak istiyorlar. Fakat farkında olmadan şirketlerine kötülük ediyorlar.

Aile şirketlerinde yapısal sorunlar

Aile şirketlerinde yapısal sorunlar dediğimiz zaman iki tip ana sorunla karşı karşıya kalırız. Bunlardan ilki herhangi bir işletmeyi başarısızlığa uğratabilecek; - pazardan kopmak, müşteriye hitap edememek, yeni ürünler veya hizmetler yaratamamak, sermaye yetersizliği, maliyetleri kontrol altına alamamak, kötü yönetim gibi sorunlardır.

İkinci tip sorunlar ise; aile ile iş ilişkilerinin birbirine girmesi, iş gereklilerinin aile gereksinimleri ile çakışması, varis planlamasının yapılmaması, iş ile aile ilişkilerinin birbirinden ayırlamaması gibi tamamen aile şirketlerine özgü yapısal sorunlardır.



Görüleceği gibi bu yapısal sorunları aile tipi şirketlerde iki aşamalı düşünmek gerekir.

- 1- Aile içi ilişkilerin kurumsallaşamaması
- 2- Şirket işleyiş yapısının kurumsallaşamaması

İsterseniz ortak algıda buluşabilmek adına öncelikle kurumsallığı tanımlayalım.

Kurumsallaşma; en basit şekliyle, verimli bir iş ortamının yaratılmasıdır. Ancak aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran ve ayrı bir uzmanlık konusu haline getiren işle iç içe geçmiş aile bağlarıdır. Aile şirketlerinde sadece şirketin kurumsallaşması yeterli değildir. Aynı zamanda aile ilişkilerinin de kurumsallaşması gerekir.

Sanılanın aksine çok sayıda başarılı yönetilen ve pazarda lider konuma gelmiş aile şirketleri mevcuttur.

- FORD
- Lavi Strauss
- PEUGEOT
- PIRELLI
- PORSCHE
- HENKEL
- ERICSSON
- SABANCI
- KOÇ
- DOĞUŞ gibi

Ancak, aile şirketlerinin yaşam ömrüyle ilgili istatistikleri incelediğimizde ise aile şirket-

lerinin ömrünün diğer şirketlere kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir. Son ekonomik krizde bir gazete haberinde Türkiye'de 15.000 aile şirketinin kapandığı belirtilmişti. Dünya üzerinde örneklere bakacak olursak birinci kuşak tarafından kurulan 100 aile şirketlerinin sadece ve sadece 3 tanesi 3.kuşağa kadar yaşayabilmektedir.

Oysa ekonomimiz içinde oldukça büyük bir öneme sahip aile şirketleri,

- Endüstriyelleşmiş ülkelerdeki şirketlerin % 75 ini
- FORTUNE 500 deki şirketlerin 165 'ini yani üçte birini
- Amerika da tüm şirketlerin %96 'sini
- İtalya da tüm şirketlerin % 95'ini
- İsviçre de tüm şirketlerin % 85'ini
- İsveç de tüm şirketlerin % 90'ını
- Türkiye de tüm şirketlerin % 95 den fazlasını oluşturmaktadır.

Ayrıca

- Endüstriyel ekonomilerde iş gücünün %50 - 60 'ı Aile Şirketlerinde çalışmaktadır.
- Tüm ülkeler ele alındığında aile şirketlerinin milli gelirin % 45'i ile % 70'i arasında katkı sağladığı bilinmektedir.

3. kuşağa kadar yaşayan aile şirketlerinin yanı sıra 750 yıl yaşayan aile şirketleri de bulunmaktadır. Bu ayrıcalığı neyin sağladığı konusunda yapılan araştırmalarda çıkan sonuç, kurumsallaşmanın öğeleridir. Ama bu öğeler sadece işlerin kurumsallaşması değil aile içi ilişkilerinin de kurumsallaşmasıdır.

Aile Şirketleri Kurumsallaşmalı mı?

Aslında bu sorunun cevabı girişimciden geliyor. Tecrübelerime dayanarak şunu söyleyebilirim. Bizden yardım isteyen girişimciler belli başlı konularda hep aynı şeyleri vurguluyorlar.

- Karlı ve başarılı büyümek
- Başarının devamlılığını sağlamak
- Nitelikli yöneticileri firmada tutmak
- Üzerlerindeki iş yükünü dağıtabilmek, onlar olmadan da şirketin devamlılığını sağlayabilmek
- Şirketi verimli hale getirmek

Tüm bu beklentiler aslında KURUMSALLAŞMANIN tanımıdır. Çünkü KURUMSALLAŞMANIN AMACI: **uzun dönemde kurumun karlı ve başarılı büyümesini, başarının devamlılığını, adil ve sorumlu davranmasını ve kurumla ilgili tüm hak sahiplerinin çıkarlarını gözetmesini sağlamaktır.**

Çalışanların; girişimcinin itmesi, söylemesi, yap demesiyle değil de kendi gayretleriyle hareket etmeleri ve işe değer katmalarıdır.

Girişimcilerin bu beklentilerini aksiyona geçirememelerinin en önemli nedenlerinden biri de çoğunlukla aile içi ilişkilerdir. Öncelikle aile şirketlerinin nasıl aile şirketi haline geldiğini ve ilişkilerin nasıl zorlandığını inceleyerek Aile İçi ilişkileri daha rahat açıklanabilir.

Genellikle girişimci, kendine yardımcı olacak yöneticilere ilk ihtiyaç duyduğu anlarda veya birkaç olumsuz profesyonelle çalışma deneyiminden sonra tercihini aile bireylerinden yana kullanmaya başlar. Ne de olsa akrabalar daha vefalıdır. Gerçekten de profesyonel yöneticiler sistemi oturmamış, sermayesi kıt firma yerine daha iyi imkânlar bulabilecekleri şirketlerde çalışmayı tercih ederler ve ilk fırsatta giderler. Oysa akrabalar şirket gelişirse kendilerinin de gelişeceğine inanarak seve seve başlangıçtaki zorluklara katlanırlar.

Şirkette pek çok görevi paylaşmış yürütürler. Ancak şirket belli bir büyüklüğe ulaştığında bilgileri yürüttükleri işler için yetişemeyecek duruma geldiğinde bu kişilerin yürüttükleri görevlerin başkalarına devredilmesi zorlaşır. Çünkü şirket içinde yapılacak bir görev değişikliği aile içi dengeleri de bozacaktır. Hele

aile şirketinde çalışan akrabalar veya aile üyeleri aynı zamanda hisse sahibiyse işler iyice karışacaktır.

Aile şirketleri için vermiş olduğumuz danışmanlık hizmetlerinde sorunların kök nedenlerini tespit etmek için aile fertleri ile yapmış olduğum birebir görüşmelerde, sorunu ve sıkıntılarını tanımlamalarını isterim. Yaşadığım örneklerin % 90'ında aldığım yanıt sorunun yengelerde, gelinlerde, kardeşin yetkilerinde, aile üyeleri arasında fırsat eşitliğinin olmadığı, kardeş çocuğunda vb. aile ilişkilerinde olduğudur.

Maalesef çoğunda öncelikli sorunun şirketin ihtiyaçlarından çok aile fertlerinin ihtiyaçlarında düğümlendiğini görüyorum.

Çalıştığım ve halen çalışmaya devam ettiğim bir aile şirketinde artık bir Finans Yönetimine ihtiyaç duyan yönetici, sırf kardeşinin üzüleceği ve bozulacağını sonuçta ailenin baskısıyla karşılaşacağını düşünerek çözümünü sürekli erteliyordu. Yani pazarın ve işletme gereklerinin önüne aile öncelikleri geçmişti. Çünkü işin gerçekleri ile aile gerçekleri birbirinden farklıydı.

Bu durum birbirinden farklı kültür dokularına sahip pek çok aile şirketi için aynıdır. Genelde aile şirketlerinde, aile gerçekleri işin gereklerini gölgeler.

Mesela işin doğru yürütülmesi için yeni bir göreve eleman alınırken bu işi en iyi şekilde yapabilecek kişinin seçilmesi gerekirken, aile gerçeklerinde durum böyle değildir. Yeni bir görev yoksa bile aile üyesine bir görev yaratılabilir veya uygun olmasa bile ihtiyaç duyulan göreve bir aile ferdi atanabilir.

- İş hayatında çalışanlar piyasa şartlarına ve başarılarına göre ücretlendirilirken, aile üyeleri ihtiyaçlarına göre ücretlendirilir.
- Yine iş hayatında başarısız olan yöneticinin işine son verilebilirken, aile gerçeklerinde evlat evlattır.

Kısaca aile şirketlerinde aile içi dengeleri bozmamak adına gerekli değişim, pazara uyum sağlamak için yapılacaklar sürekli ertelenir yani fırsatlar kaçırılır.

Aile şirketlerinde tek sorun iş ile aile ilişkilerin dengelemek de değildir. Bunun yanında girişimcide farklı bir sorun olarak karşımıza çıkar.

Girişimcinin Kendisi mi Kurumsallaşmaya Engel Oluyor?

Girişimcinin, şirket belli bir büyüklüğe gelinceye kadar, işleri hem yapması hem de yönetmesi kolaydır. Ancak şirket belli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra geçmiş başarı, tecrübe ve bilgileri şirket için yeterli olmaya bilir. Hatta geçmiş tecrübeleri yeni fırsatları görmeyi zorlaştırabilir.

Doğduğu günden beri tüm bir yaşamını şirketine vakfetmiş bir yönetici beklenin tersine dünyaya dürbünden bakar gibidir. Belli bir yöndeki bilgisi ve deneyimi inanılmaz gelişmiştir. Ama diğer açılarda tam bir kör gibidir. Elinize bir dürbün alın ve gözlerinizden ayırmadan 10 adım atmayı deneyin. Ne demek istediğimi daha iyi anlayacaksınız.

Kurum kelimesinin ingilizce "organizma= canlı varlık" kelimesinden türetilmiştir. Her canlıda kas, iskelet, sinir, dolaşım, boşaltım, sindirim, vb sistemleri bulunur. Her alt sistemin görevi ve çalışma şekilleri farklıdır ancak hepsi de tam bir uyum ve koordinasyon içinde çalışmak zorundadır. Göz merceğinin dokusu, bacak kasının dokusundan tamamen farklıdır ancak sinir ağları ile koordinasyonları sağlanmıştır. Bir anlık oluşan bir boşlukta kendimizi yerde buluveririz. Bu son derece hassas denge beynimiz tarafından 24 saat sürekli gözetilir. Kurumlar da aynı şekilde bilgi akışı kanalları, iş süreçleri, prosedürler, stratejiler, yönetim şekilleri aracılığıyla 24 saat gözetim altında tutulmaları gerekir. Bunun yönetim biliminden finans, sosyolojiden davranış bilimine, istatistikten mühendisliğe uzanan çok yönlü bir uzmanlık

gerektirdiği açıktır. Bir yöneticinin, hele son yirmi yılda tatile çıkmaya hatta film seyretmeye dahi fırsat bulamayan bir girişimcinin bu kadar çok sayıda uzmanlığı öğrenmesi beklenemez.

Bu nedenle şirket için gerekli fonksiyonların belirlenip bu fonksiyonların uygun nitelikteki yöneticilere devredilmesi gerekir. Tabii bu yönetici eğer gerekli niteliklere sahip ise bir aile üyesi de olabilir. Burada önemli olan konu gerçekten devredilmesidir.

Ancak uygulamada karşılaşılan en büyük zorluk girişimcinin yöneticisinden kendi tarzını beklemesidir. Tecrübelerimle şunu söyleyebilirim ki tanıdığım tüm girişimciler atak ve hızlı kişilerdir. Dolayısıyla yöneticilerinden de aynı tarzı beklerler. Oysa takım farklı kişilik tarzlarına ihtiyaç duyar. Her kişinin tarzı farklıdır. Bu aşamada girişimcinin yöneticisine öncelikle yönetici olduğunu hissettirmesi ona fırsat vererek bir danışman gibi destek olması ancak işe doğrudan müdahale etmesi gerekir. Bu da işin en zor kısımlarından biridir.

Tabii hep olumsuz tarafından da bakmamak gerekir. Aile şirketlerinin avantajlı tarafları da vardır. Aile şirketi belli bir büyüklüğe ulaşıncaya kadar aslında avantajları dezavantajlarından fazladır. Ama bir noktadan sonra dezavantajlar sıraya girer.

Kurumsallaşma tüm sıkıntılara çare mi?

Bir şirket düşünün; pazardan kopmuş, müşterilerinin ne istediğini takip edemiyor, istediklerini veremiyor. Ekonomik sıkıntıya düşmüş. Şirketin sahibi eğer kurumsallaşırsak bütün bu sorunlarımız sona erer diye düşünüyor. Sanki kurumsallaşma sihirli bir değnek gibi. Sallayınca sıkıntı, kötü gün geçecek gibi.

Öncelikle kurumsallaşma bir program dâhilinde adım adım uygulanır ve faydası bir anda görülmez. Emekleyen bir çocuğun zamanla yürümeye başlaması gibi kendisini



belli bir süre sonra belli eder. Yani kolay değildir ama faydaları kenara atılacak gibi de değildir.

Kurumsallaşma; girişimci, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin, şirketin gelişmesine en yararlı biçimde oluşmasına imkân verir. Böylece şirketin verimliliği artar. Çünkü insanlar kendi bireysel amaçları için, organizasyonlar ise vizyonlarını gerçekleştirmek için çalışırlar. Eğer çalışanlarla organizasyonların ilişkisinde amaçlar birbirine uygunsa, insanlar yaptıkları işlerden heyecan duyup zevk alabiliyorsa ve faydalı olduklarına inanıyorsa verimli olabilirler.

Bazen kurumsallaşmanın, şirketleri insandan bağımsız kılabileceği konusunda bir yanlış inançla karşılaşıyorum. Yanlış diyorum çünkü sistemi çalıştıracak, işletecek, ona ruh katacak olan insandır. Sistem sadece insan-

ların daha verimli çalışmasını sağlar. Kurumsallaşma, insanların daha verimli olabilmesi yani işlerini doğru bir şekilde yürütebilmeleri için, doğru sistemi kurmaktır ve

- Organizasyon yapısının yalınlığı
- Faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için mümkün olan en kısa iş akışının kullanılması
- Departman ve işletme politikalarının açık ve net olması,
- Uygulamaların en az hareketle, en kısa zamanda gerçekleştirilmesi
- Çalışanların katılımının sağlanması üzerine odaklanılır.

Kurumsallaşma, şirketin belli bir boyutu aşır, girişimcinin her şeye yetişemediği bir ortamda özellikle gereklidir. Kurumsallaşmanın diğer alanlarda da yararları mevcut. Örneğin profesyonel ve iyi yetişmiş insanları şirkete çekebilme, yabancı ortaklık için şeffaflık gibi.

Bu yararları düşünüldüğünde neden o zaman herkes başlamıyor denilebilir. Fakat kurumsallaşma, girişimciden de fedakârlık ister. Şirket kurumsallaşma çalışmasına başlayınca, girişimcinin sorumluluk ve yetkilerini aşağıya doğru yayması gerekir.

Girişimci artık çekmecesinden faturaları ödemeyecek, yemek şirketini seçmeyecektir. Şirket içinde emir verme, zorla iş yaptırma yerine motive etme ön plana çıkacaktır. İç iletişim ve bilgi paylaşımı da ön plana çıkar. Yöneticilerin şirketin durumunu girişimcinin gözüyle görebileceği şekilde bilgi paylaşımı yapması, doğru kararların alınabilmesi için gerekli bilgilerin iletilmesi sağlanmalıdır.

Kısaca patron unsurunu çalışanların algısından çıkarıp, özgürlükle denetim arasında denge kurarak çalışanların fikirlerini rahatlıkla paylaşabileceği bir ortam yaratmak gerekir.

Özetle kurumsallaşma, kurum kültürü ile – yani vizyonun, girişimcinin kafasından tüm çalışanlara yayılmasıyla- başlar. Organizasyon sisteminin hem süreçler hem de ilişkiler bazında oluşturulması ile kurum kültürü hayata geçer. İş akışları ve süreçlerin yapılandırılmasıyla devam eder.

Son olarak kurumsallaşmanın başarısında belirlenen kurallara öncelikle girişimcinin uyması, aile işleriyle şirket ayrımını açıkça ortaya koyması gerekir. Eğer kuralların bir kere çiğnenmesine, bir aile ferdine göz yumulursa sistem yürümeyecektir. Kısaca kurumsallaşma için önce inanmak sonra da nelerin nasıl yapılacağına ait bilgiye sahip olmak gerekir.

Kurumsallaşma Bürokrasi midir?

İsterseniz şirketlerin yaşam evrelerine bakarak neden kurumsallaşmanın önemli hale geldiğini ve bürokrasi olmadığını inceleyelim.

Tüm şirketler canlı organizmalar gibi doğma, büyüme, gelişme ve yaşlanma yani çöküş aşamalarından geçer. Aynı insanlar gibi, şirketler de ilk doğduklarında; bir fırsattan yararlanmak için bir araya gelmiş birkaç kişiden oluşur. Dolayısıyla organizasyon şemasına gerek duymaz. Bu yeni doğan şirket genellikle yeniliklere ve öğrenmeye adanmıştır. Az sayıda oldukları için birbirleri ile iyi iletişim kurarlar, birbirlerini tanır ve anlarlar. Daha hızlıdır çünkü pazarda duraksamanın anlamını iyi bilirler, az kademe, az gizleme olduğundan liderle omuz omuza çalışırlar. Liderin performansı ve bunun etkisi herkese açıktır. Yeni doğan bu şirketler az israf ederler. Az insan vardır dolayısıyla bu insanlar yalnızca önemli işleri yaparlar.

Büyük hayaller kurarlar, cıvayı yükseğe yerleştirirler, küçük ilerlemeler, kesirler onları ilgilendirmez. Herkes müşterisini tanır, neyi sevip sevmediklerini bilir, çünkü müşterinin başparmağının yukarıya ya da aşağıya

dönük olması, küçük bir şirketin yarın daha büyük olup olamayacağı demektir.

Küçükken şirket, pazarın gerçeğiyle her gün yüzleşmek ve hızla hareket etmek durumundadır. Onların hayatta kalması pamuk ipliğine bağlıdır. Ama eğer gerçek bir beraberlik varsa hayatta kalırlar ve büyümeye başlarlar.

Şirketlerin yaşam eğrisinde ikinci aşama büyüme yani gelişme aşamasıdır. Artık sonuçlar, müşteri sayısı, kârlılık yükselmeye başlamıştır. Gelen talepleri karşılayacak hale gelerek yavaş yavaş yeni insanlar almaya başlarlar. İnsan sayısı arttığında da organizasyon ihtiyaç gösterir. Tabii bu insanları kontrol edecek organlara da ihtiyaç duyulur. Yeni başlayanların doğru karar veremeyeceği düşünülerek karar mekanizmaları oluşturulur.

Şirket pazarın taleplerine cevap verebilmek için büyüdükçe ücretlerden tutun, sorunların paylaşılmasında, toplantıların iletişimsizlik örneği olarak gösterileceği, problemin kenara atılıp insanların birbirlerini suçladıkları ortamlara dönüştüğünü görmeye başlıyorsunuz. Sonuçlar iyidir ve bu sıkıntılar geçecek diye düşünülür. Bu kadar kalabalık bir yapıyı denetlemek için, bürokrasi arttığından kararlar hızlı alınmaz. Müşteriyle direkt çalışan insanlar, müşteri taleplerini önce kendi süzgeçlerinden geçirecek, uygun görürlerse amirlerine iletecek, amirleri bunu uygun görürse patronlarına aktaracaktır. Yönetici artık çok fazla ortada görünmemeye başlar, nelere önem verdiği, şirketi büyütme adına taviz vermediği prensipleri, kulaktan kulağa eksilererek, arttırılarak, değişerek yayılır.

İşte bu aşamada aslında yaşlılık adına sinyaller alınmaya başlanmıştır. Yavaş yavaş şirket, olgunluk aşamasına gelmiştir. Organizasyon oturmaya, bürokrasi ağırlaşmaya ve şirket hantallaşmaya geçmiş durumdadır.

Artık genç şirketin çevikliğine, yalınlığına, hızına sahip değildiniz*. Yönetici de yorulmaya

ve değişimi izlemeye, birbir cevap vermeye yetişemez hale gelmiştir. Çalışan sayısı çoktur ama ilk zamanki tek vücutluk kalmamıştır. Artık şirket içinde gruplaşmalar olmaya başlamıştır. Kurallar vardır ve çalışanlar tarafından müşterilerin isteklerinden önce bu kuralların yerine getirilmesi daha önemli olarak algılanır. Ve belli bir süre sonra artık değişim, acımasız rekabet bu şirkete ya değişim ya öl diyecektir.

İşte bu noktada şirketlerin, bana biraz süre verin, değişip değişmeyeceğime karar veriyim demeye vakti olmayacaktır. Aslında bu anlattığımız durumu her şirket ilgili aşamalarında benzer şekillerle yaşarlar ve ancak büyüme aşamasındayken değişimin gerekliliği ile ilgili sinyalleri alan ve kurumsallaşmayla tepki veren şirketler başarılı olurlar ve ömürlerine ömür katarlar. Aksi takdirde aynı gençken ne yediğine ne yaptığına dikkat etmeden yaşayan insanlar gibi çöküşleri gerçek zamandan çok önce olabilmektedir.

Aslında kurumsallaşmamanın şirketlere uzun vadede daha büyük hantallık yüklediği gibi şirketin ömrünü de etkilediği görülmektedir.

Kurumsallaşmak İsteyen Şirketler Nasıl Bir Yol İzlemeli?

Değişimin "niçin" gerekli olduğu konusunda büyük bir hemfikirlik varken, bunun "nasıl" yapılacağı konusuna gelindiğinde bir anda büyü bozulur ve her kafadan bir ses çıkmaya başlar. Bunun nedeni aslında çok basittir. Her ülke, her kültür, her kurum, her pazar, her müşteri grubu, her ürün farklıdır. Dolayısıyla değişimin yol haritası da farklı olacaktır. Değişimin nasıl yapılacağı kitaplarda değil kendi şirketinizde, kendi ürünlerinizde, kendi müşterilerinizde gizlidir. Bunu görebilmek çoğu kez zannedilenin üstünde bir uzmanlık gerektirir. Kurumun büyüklüğü, pazarın farklılaşması, müşterinin çeşitlenmesi, süreçlerin karmaşıklığı arttıkça uzmanlığa duyulan ihtiyaç da artar. İç ve dış çevre taraması

değişimin ön koşuludur. Böbreğimizdeki taşı gören bir röntgen cihazı gibi kurumun uzman gözler tarafından uygun yöntemlerle görüntülenmesi gereklidir.

Sıklıkla yanlış yerden başlayan uygulamaların geri dönülmez sonuçlara neden olduğunu görüyoruz. Uygulama sistem kurma ve çalışanların eğitilmesinden önce aileden başlamalı. Tüm aile üyelerinin çalışmanın sonuçlarına bakarak ortak algıda buluşabilmesi gerekir. Örneğin kardeşlerden biri sonuca bakarak "bu benim için tehlikeli" diyorsa seçeceği eylemler de projeyi baltalamak olacaktır. Bu nedenle aile ile yapılacak ön çalışma çok önemlidir.

İkinci aşamada aile üyeleri arasında iletişimi sağlıklı hale getirmek, ön yargıları kırmak ve bu proje içerisinde sorumluluklarının farkına varmaları amacıyla paylaşımlarla devam edilmelidir.

Üçüncü aşama ise Aile Meclisi veya Aile Kurulunun oluşturulmasıdır. Biz özellikle bu kurulların ilk toplantılarını bir psikologun moderatörlüğünde yapılmasını sağlarız. Eğer iyi yönetilir ve kurallar doğru konulursa, bu kurullar aile içi ilişkilerin kurumsallaşmasında oldukça etkili olur.

Dördüncü aşamada ise Aile anayasasının hazırlanması gerekir. Dikkat ederseniz bu aşamaya kadar şirketin işleyişi ile ilgili herhangi bir çalışma yapılmaya başlanmamıştır.

Beşinci aşama ise proje başlangıç eğitimleri ile çalışanların projeye bilinçli ve olumlu katılımlarını sağlamak ve daha sonra iç süreçlerin analizi ve yapılandırılmasıdır.

Rekabet avantajını elinde tutmanın yolu bilginin yönetiminden geçer. Kurum beden ise, kurumsallaşma beden ve düşüncenin entegrasyonudur. Bu nedenle süreçlerin doğru yapılandırılması ve uzman kişilerden destek alınması oldukça önemlidir.



Yaşlı rahiplerin yaşadığı bir adaya bir gün genç bir rahip katılmış. Bu adada rahipler dualarını eder, ibadetlerini yapar öğleden sonrada hep birlikte balık tutmaya giderlermiş. Yine bir gün balık tutmaya giderlerken genç rahibe sen yemleri al biz de oltaları demişler ve genç rahibi de davet etmişler. Kıyıya gelmişler ve sırayla kayığa binmişler ve balık tutacakları yere kadar açılmışlar. Oltalarını çıkarıp genç rahipten yemleri istediklerinde genç rahip "ah onları kıyıda unuttum.

Ama hemen gider getiririm" diyerek denize atlamaya kalkışmış. O anda rahiplerden en yaşlısı "Dur oğlum, ben gider alırım hemen" demiş. Genç rahip "olur mu hiç efendim, ben alırım" diye itiraz etmiş ama yaşlı rahip diz çöküp oturmuş, duasını etmiş, eteklerini hafifçe kaldırmış ve denizin üstünde seke seke kıyıya gidip yemleri almış gelmiş. Bunu

gören genç rahip gözleri fal taşı gibi açık hayretlerle "Aman allahım ben de ibadetimi yapıyorum, benim de inancım büyük, ben de başarabilirim" demiş. Diz çökmüş duasını etmiş eteklerini hafifçe kaldırmış, yaşlı rahiplerin "dur yapma" demelerine aldırış etmeden kendini kayıktan denize bırakivermiş. Yaşlı rahipler kurtarmasa neredeyse boğuluyormuş. Yaşlı rahipler genç rahibi kayığa çekmişler. Genç rahip çok üzgün "benim de inancım sizin kadar büyük ama neden yapamadım?" diye bir yandan söyleniyor bir yandan da ağlamaklı yaşlı rahibe bakıyormuş. Yaşlı rahip "ah evladım inanç önemli, önemli ama denizdeki taşların yerini de bilmek gerekir" diye yanıtlamış.

Kısaca Aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci inançla başlamalı ve bilgiyle desteklenmelidir.