

Çatışma Çözümü Açısından Aile Şirketleri (Noyanlar Şirketler Grubu Örneği)

Zarif Noyan

Lisanüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsüne İletişim ve Medya
Çalışmaları Yüksek Lisans Tezi olarak sunulmuştur.

Doğu Akdeniz Üniversitesi
Eylül 2019
Gazimağusa, Kuzey Kıbrıs

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü onayı

Prof. Dr. Ali Hakan Ulusoy
L.E.Ö.A. Enstitüsü Müdür Vekili

Bu tezin İletişim ve Medya Çalışmaları Yüksek Lisans derecesinin gerekleri doğrultusunda hazırlandığını onaylarım.

Doç. Dr. Agah Gümüş
İletişim ve Medya Çalışmaları
Fakültesi Dekan Vekili

Bu tezi okuyup değerlendirdiğimizi, tezin nitelik bakımından İletişim ve Medya Çalışmaları Yüksek Lisans derecesinin gerekleri doğrultusunda hazırlandığını onaylarız.

Prof. Dr. Bahire Efe Özad
Tez Danışmanı

Değerlendirme Komitesi

1. Prof. Dr. Bahire Efe Özad

2. Doç. Dr. Tutku Akter Gökaşan

3. Yrd. Doç. Dr. Gülen Uygarer

ÖZ

Aile şirketleri özel şirketlerin en yaygın örneklerinden biri olup bu tür şirketlerin büyümeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için uzun süreli hedefler oluşturmalı ve yapılarını sürdürebilmeleri gerekmektedir. Bu araştırmada Kuzey Kıbrıs'ta, Mağusa ve İskele bölgesinde bir aile şirketi olan Noyanlar Şirketler Grubu üzerinde bir araştırma olup bugün Kuzey Kıbrıs'ta daha önce böyle bir çalışma ve araştırma hiçbir şekilde gerçekleşmemiştir. Bu çalışmanın amacı Noyanlar Şirketler Grubunun kırk altı yıllık tecrübesi ile bir inşaat firması olup, hızla gelişen büyüme sürecindeki şirket içi ve aile içi çatışma problemlerini ele alacak olmasıdır. Araştırmacının da yönetim kurulu üyesi olup bire bir büyüme sürecindeki problemlere gözlem yapması görülmüştür. Bu çalışmada ayrıca yönetim kurulu üyelerinin arasında ki nesil farklılığı da gözlemlenmiştir. Şirket içinde yaşanan aile içi çatışma ve şirket içi çatışma problemlerine karşı yönetim kadrosunun farklı tutumları ve fikir ayrışmaları da gözlemlenmiştir. Bu çatışmaların en büyük sebeplerinden bir tanesi son beş yılda hızla büyüyen şirketin şirket içi ve aile içi sorunlar ile karşı karşıya kalması ve ikinci etkende aile bireylerinin arasındaki duygusal bağın olması olarak ortaya koymuştur. Tezin araştırma kısmında kullanılan nitel araştırma metodu ile veriler toplanmıştır. Kullanılan mülakat, gözlem ve ayrıca günlük birçok veriler toplanarak ortaya konmuştur. Yapılan mülakat sorularının değerlendirilmesi ile Noyanlar Şirketler Grubu ailesinden oluşan yönetim bireylerinin farklı görüşleri ve çatışma problemine bakış açıları ortaya konmuştur. Bu çalışma nitel araştırma yöntemi kullanılarak da birçok veriler elde edebileceğine göre seçili nitel araştırma ile belli başlı sonuçlara gidilmiştir. Yapılan mülakat değerlendirme sonuçlarında bize şirketteki aile içi ve

Şirket içi çatışma problemlerinde tam olarak bir uyum sağlanmadığı da ayrıca gzlemlenmiŐtir.

Anahtar Kelimeler: atıŐma zm, Aile Şirketi, Noyanlar Şirketler Grubu ve rgt İi İletifim

ABSTRACT

Family businesses are the most widespread type at the private sector, thus requiring long termed aims to promote growth and keep the business's continuous work. This paper is an investigation on a family business of Noyanlar Group of Companies located in Iskele, Famagusta in North Cyprus. There wasn't any investigation or work done as such in North Cyprus previously. The aim of this investigation is to analyze the business and family related conflict resolution in Noyanlar Group of Companies with its 46 years of experience in construction. The author who is also a member of Board of Directors has observed and analyzed the problems in the process of growing. Investigation was made on assessment of the controlling family of Noyanlar Group of Companies and the solutions of present family conflicts. The generation differences between the members of Board of Directors has also been analyzed. There is a difference in views of the members of Board of Directors towards family conflicts occur in the company and other conflicts in the company. One of the biggest reasons for those conflicts is a fast growth of the company in the last 5 years and the problems occur together with it. Another reason is the emotional connection between the family members who control the company. In the research part of this thesis qualitative research method was used to collect data. Diaries, observations and interviews were made in the research. According to the interview questions assessment, the members of Board of Directors have different views and opinions on the conflicts in the company. Because a lot of data was collected for this research by the qualitative research method, other different results were emphasized. The interview questions evaluation have also shown that there is no consistency in the family and company conflicts.

Keywords: Conflict Resolution, Family Business, Noyanlar Group of Companies
and Organizational Communication

TEŞEKKÜR

Öncelikle beni 1996 yılından 2000 yılına kadar büyük bir inanç ve güvenle mezun eden ve daha sonra elimden tutup İletişim Fakültesine getiren, bana inanan, iki eli ile arkamdan her zaman destek veren Prof. Dr. Bahire Özd' a çok teşekkür ediyorum.

Benimle birlikte çıktığı hayat ve yüksek lisans yolunda yanımda olan ve bana her zaman güvende bakan eşim Ahmet Noyan'a, çok teşekkür ediyorum. Her zaman annelerine inanan, sen yaparsın! Bize örneksin diyen üç çocuğuma, kızım Doğa Noyan, oğlum Gökhan Noyan ve İbrahim Noyan'a çok teşekkür ediyorum.

Çalışmakta olduğum aile şirketindeki görev ve sorumluluklarımdan dolayı hem yüksek lisans, hem de şirkete olan görevlerimin aksamaması için bana ve aileme her zaman destek olan canım anneme çok teşekkür ediyorum. Bana her zaman inanan, güvenen ve bu yolda 'pes etmek yok' diyen hukukçumuz, İbrahim Savant'a çok teşekkür ediyorum.

Benim ile bu yolda hiç yılmadan, yanımda olan tam destek olan arkadaşlarım, Mustafa Koncay'a ve Zeki Aykol'a çok teşekkür ediyorum.

Üzerimde emeği geçen ve yoluma ışık olan Yrd. Doç. Dr. Metin Ersoy, Yrd. Doç. Dr. Aysu Arsoy, Yrd. Doç. Dr. Gunash Bashriouajo teşekkürü bir borç bilirim.

TEŞEKKÜRLER

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vii
ŞEKİL LİSTESİ	vii
1 GİRİŞ	1
1.1 Çalışmanın Motivasyonu	2
1.2 Problemin Tanımı.....	3
1.3 Araştırmanın Amaçları	4
1.4 Araştırma Soruları	5
1.5 Varsayımlar	5
1.6 Araştırmanın Önemi	6
1.7 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
2 LİTERATÜR TARAMASI.....	8
2.1 Aile Nedir?.....	8
2.1.1 Aile İşletmesi Tanımı	8
2.1.2 Aile Şirketlerinin Dünya Ekonomisindeki Yeri Ve Önemi.....	14
2.1.3 Aile Şirketlerinin Temel Karakteristik Özellikleri	15
2.1.4 Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri	16
2.1.5 Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları	17
2.1.5.1 Aile Şirketlerin Avantajları	17
2.1.5.2 Aile Şirketlerin Dezavantajları	17
2.2 Aile Şirketleriyle İlgili İstatistik Bilgiler	17
2.3 Çatışma Çözümü Açısından Aile Şirketleri (Noyanlar Şirketler Grubu Örneği).....	18

2.4 Noyanlar Şirketler Grubu Tarihçesi	20
3 ÖRGÜT	23
3.1 Örgüt Nedir?	23
3.2 Örgüt Yapısı.....	23
3.3 Örgüt İçi İletişim	24
3.4 Örgütsel Çatışma Yöntemi.....	25
3.5 Örgüt İçi Çatışma Ve Nedenleri.....	25
3.6 Yönetim Kaynaklı Sorunlar	26
3.6.1 Yöneticilerin Hataları.....	26
3.7 Örgütsel Çatışma Yönetimi	27
3.7.1 Örgüt İçi Çatışma Ve Nedenleri	27
4 ÇATIŞMA VE ÇÖZÜM YOLLARI	28
4.1 Aile İşletmelerinde Kontrol ve Denetim Fonksiyonu ve Yaşanan Çatışma Sorunları	29
4.2 Aile Şirketlerinde Yaşanabilen Çatışmalar Ve Çatışmaların Yönetimi	31
4.2.1 Çatışma Tanımı ve Çeşitleri	31
4.2.1.1 Aile Şirketlerinde Yaşanan Çatışmaların Türleri	36
4.2.1.2 Aile İşletmelerinde Çatışmanın Kaynakları	37
4.2.1.3 Aile Şirketlerinde Çatışmanın Ölçüleri.....	38
4.2.2 Aile Şirketlerinde Çatışma Yönetimi ve Çözümde Bulunan Roller	46
4.2.3 Çatışma Yönetiminde Babanın Rolü.....	49
4.2.4 Çatışma Yönetiminde Çocuklar ve Aile Üyelerinin Rolü.....	49
4.2.5 Çatışma Yönetiminde Aile Üyesi Olmayan Çalışanlar ve Danışmanların Rolü	51
5 YÖNTEM.....	52

5.1 Nitel Yöntem.....	52
5.2 Vaka Çalışması.....	52
5.3 Verilerin Toplanması.....	53
5.3.1 Gözlem	53
5.3.2 Mülakat.....	53
5.3.3 Alan Notu	53
5.4 Nüfus	53
5.5 Üçleme	54
6 ÇALIŞMANIN BULGULARI	55
6.1 Gözlem ve Alan Notları.....	55
6.2 Çatışma Sürecinde Noyanlar Şirkeler Grubunda Yaşanan Olumlu ve Olumsuz Süreçler.....	55
6.3 Gözlem Sonucu	58
7 SONUÇ	70
7.1 Çalışmanın Özeti	70
7.2 Araştırmanın Sonuçları.....	71
7.3 Sonraki Araştırmalara Öneriler	73
KAYNAKLAR.....	74
EKLER.....	84
Ek A: Temalar.....	85

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Örgütün Öğeleri	26
--------------------------------	----

Bölüm 1

GİRİŞ

Günümüzde gelişen teknoloji ve değişen koşullarla babadan oğula geçerek yürüyen aile şirketlerinin ayakta kalabilmesi ve sürdürülebilirliğini koruyabilmesi için başta çatışma çözümünde aile şirketleri hem özel hem de meslek yaşamını paylaşan ayrı bireylerden oluştuğu için bu kadar büyük önem taşımaktadır.

Kuzey Kıbrıs'ta kurumsallaşmanın çok yaygın olmadığı sektörlerin başında inşaat firmaları gelmektedir. Bunun ana nedenleri küçük ölçekli aile şirketlerinin geleneğine sadık kalma eski ve alışla gelmiş iş yapma alışkanlığı nesil farkı, kendi yöntemlerinde ısrar etme ve bu ısrarların içsel çatışmalara neden olmasını görememe, kaliteyi güvenlik ve planlamayı göz ardı ederek tamamı ile sadece maliyet odaklıdır. Ve sırasında çalışanın beklentilerini, başarılarını ve şirkete kattıkları ivmeyi görmeden günümüz koşullarına ayak uyduramayan bir yönetim anlayışıdır.

Günümüzde aile şirketlerinde patron kültürü etkisinden çıkamayan aile tipi yönetim düşüncesi, kurum çalışanlarının düşünme, sorgulama, karar verme ve yaratıcılık yeteneklerinin körelmesine yol açmaktadır. Bu tamamı ile bir aile şirketinin ben ve biz odaklı çalışması sırasında şirketin sahibi aile içinde olmak üzere çalışanlar için birçok üzüntüler stresler ve gergin ortamlar yaratmaktadır. Bu noktada yönetici olan aile üyelerinin çatışmayı anlaması ve çatışmacı durumundaki tepkilerin olası

özmlerden farkında olması kurumun ilerlemesini ve üretime odaklanmasında katkıda bulunacaktır.

Bu çalışmada kullanılan vaka Noyanlar şirkeler Grubu yönetim kuruludur. Bu şirket KKTC Gazimağusa-İskele kentlerinde, inşaat sektöründe var olan, 1973 yılında bir kişi tarafından kurulan daha sonra 1986 yılında diğerkardeşin birleşmesiyle inşaat firması haline gelmiştir. İkinci nesil gençlerin şirkete katılması sonrasında hızla büyüyen bir aile şirketine dönüşen Noyanlar şirkeler Grubunda genişleme ve büyüme süresince kurum içi çatışmalar yaşanmaya başlamıştır. Bu alışma Noyanlar şirkeler Grubu yönetim kurulunda var olan çatışma ve zmne odaklanmaktadır. Çalışmanın amaçlarından biri de bu konuda veri toplama süresinde yönetici konumundaki aile fertleri bu konuda bilinçlendirilmelidir.

1.1 Çalışmanın Motivasyonu

Ben Zarif Noyan olarak 2000 yılında Doğu Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesinde İngilizce ğretmenliği Bölümünden mezun oldum. Ahmet Noyan'ın eşi olmamdan dolayı Noyanlar şirkeler Grubunda işe başladım. Sekreterlik görevi ile başladığım Noyanlar yolculuğunda 6 yıl içerisinde Satış Direktörü görevine getirildim. 2014 yılından itibaren Satış Direktörlüğü görevimin yanında yurtdışı pazarlama sorumluluğu görevini üstlendim. şu an yurtdışında şirkete ait 8 ofis sorumluluğu ve pazarlama görevlerini yerine getirmekteyim. Buradaki en önemli ve sahsımın bu konuyu semesindeki en büyük heyecanım şu ana kadar Kuzey Kıbrıs'ta aile şirketleri üzerinde şirket içi çatışma problemlerini ortaya koyacak herhangi bir çalışmanın olmamasıdır.

Hızla büyüyen Noyanlar Şirketler Grubu şirketinin 2017 yılında kurumsallaşma yolunda adım atmaya çalışması aile içi büyük bir çatışma problemlerine yol açmıştır. Bu çalışmada yönetici aile bireyleri arasındaki çatışma problemleri üzerinde durulacaktır. Değişime açık olmayan aile şirketlerinin büyüme aşamasında yaşadığı fikir ayrılığı ortaya çıkması ile yaşanan problemleri çözmek oldukça zordur. Özellikle araştırmacının da bu sürece dahil olması ve bire bir çatışma ve çatışma çözümleri bulmak durumunda olmam bu çalışmayı yapmamda en büyük motivasyon kaynağım olmuştur.

Çalışmada salt akademik ilerlemeyi değil yönetim kadrosundan bulduğunu aile şirketlerini ve çalışanları daha iyi anlamaya ve çalışmalara daha objektif bakıp çözüm üretmeye yol açacağından en başta benim, sonra şirket yönetim kurulu, KKTC'deki aile şirketlerini ve sonra da akademik camia için faydalı olacaktır.

1.2 Problemin Tanımı

KKTC ekonomisinde önemli yeri olan aile şirketlerindeki çatışma ve çözümlerin önemi araştırmanın temel çıkış noktası olmuştur. Bu sebepten Kuzey Kıbrıs'ta Gazimağusa ve İskele bölgesinde faaliyet gösteren Noyanlar Şirketler Grubunun aile şirketi olarak kendi şirket içi çalışmaları ve çözümleri değerlendirecektir. Örgüt içinde örgüt kurarak çalışanlarını değişime ve yeniliğe odaklayan şirket içi başarıyı daha çok artırmaktadır.

Aile şirketi her zaman çatışmanın en yaygın olduğu örneklerden biri olmuştur. Çünkü kendi aralarındaki duygusal bağdan şirketin büyüme esasındaki değişimlerine uyum sağlamamakla birlikte aralarında birçok çatışmalara da sebebiyet vermektedir. Aile şirketlerinin büyümeleri ve ömürlerinin daha uzun vadede sürdürebilmeleri için

hedef ve oluşumlarını değiştirmeleri gerekmektedir. Günümüzde hızla değişen aile şirketlerinin nesilden nesile aktarma da güçlenmiştir.

Kurumsal yapı ne olursa olsun iletişimin ile en iyi şekilde yapılması gerekmektedir. Kuralların olabildiğince yazılı olması ve yeni kuşaklara özellikle ikinci kuşağa yeni bir bakış açısı yaratması gerekmektedir. Kısaca güçlü bir şirket için sistem kurması gerekmektedir.

Bu çalışmada Kuzey Kıbrıs'ta Gazimağusa bölgesinde faaliyet gösteren ve bir aile şirketi olan Noyanlar Şirketler Grubunda bir üst düzey yönetici olarak araştırmacının da dahil olduğu süreçte yaşanan aile içi çatışma problemleri ve yaşanan zorlu çatışma sürecinin detayları üzerinde durulacaktır. Bu sebepten dolayı üzerinde durulacak olan aile şirketi olan Noyanlar Şirketle Grubu şirketi için yaşanan yöntem ile ilgili çatışmalar ve çatışma çözümleri göz önüne alınarak, aralarında iletişim sorunları ve tutumları üzerinde durup ortaya koymuş oldukları genel problemleri tanımlanacaktır.

1.3 Araştırmanın Amaçları

Bu araştırmanın temel amacı Kuzey Kıbrıs'ta Gazimağusa ve İskele bölgesinde kırk altı yıllık tecrübesi ile bir aile şirketi olarak faaliyet gösteren Noyanlar Grup inşaat firmasıdır. Bu çalışmada en önemli nokta ise araştırmacının da şirket içerisindeki rolü, görevleri ve bakış açısı dikkate alınacaktır. (Araştırmacının Yönetim Kurulu üyesi olup, yurtdışı pazarlama sorumlusu olarak.) Hızla büyüyen şirketteki temel çatışma problemlerine birebir dahil olmuştur. Çalışmanın hedefleri şöyle sıralanabilir:

1. Noyanlar Şirkeler Grubundaki yönetici aileden hali hazırda var olan aile içi çatışmalar konusunda görüşlerinin alınması.

2. Noyanlar Şirkeler Grubundaki yönetici ailenin şirketi içindeki hali hazırda var olan çatışma çözümüne karşı tutumları.
3. Yönetici ailenin çatışma ve çözümleri konusunda bilinçlendirilmeleridir.

Şüphesiz çalışmanın temel amacı yaşanan aile içi çatışma problemlerini anlamak, çözümler bulmak ve rekabetin ivme kazandırdığı inşaat sektöründe geleceğe daha sağlıklı adımlarla ilerleyebilmektedir. Buna paralel olarak sonraki nesillere daha sağlıklı temellere dayanan bir yönetim şekli sunmak ve ileriki zamanlarda da büyümeyi devam ettirmek şirketin en temel amaçlarındanıdır. Çalışmanın bu yönde şirkete ışık tutacağı öngörülmektedir.

1.4 Araştırma Soruları

Bir aile şirketi olan Noyanlar Şirkeler Grubu içerisinde 2019 yılında şirket yönetim kurulu tüm üyeleri aile üyeleri olan çatışma problemleri çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Noyanlar Şirkeler Grubu yöneticileri arasındaki aile içi çatışma sebepleri nelerdir?
2. Hali hazırda var olan çatışmaların çözümüne karşı tutumları nelerdir?
3. Bu çalışmanın yönetici konumundaki aileyi bilinçlendirme üzerindeki etkisi nedir?

1.5 Varsayımlar

Bu çalışma aşağıdaki varsayımlar üzerinden inşa edilmiştir:

1. Aile şirketlerindeki aile bireylerinin aile içi ve işyerindeki çok fazla beraberlik çatışmaya yol açmaktadır.
2. Aile şirketlerinde aile bireylerinin her şeyi kişiselleştirmektedirler.

3. Aile şirketlerindeki aile bireylerinin duygusal bağlarının profesyonel iş yaşamının önüne geçmektedir.
4. Gelişen dijital teknolojiye birinci neslin ayak uyduramamasından çıkan iletişim sorunları vardır.

1.6 Araştırmanın Önemi

Kuzey Kıbrıs'ta özellikle aile işletmesi niteliğinde olup büyümeye çalışan Noyanlar Şirkeler Grubundaki yaşanan sorunlar için bir çözüm olarak çatışma yönetimi görülmektedir. Gözlemci şirket içerisinde birinci kuşakla ikinci kuşağın iletişim sorunlarını da ele alarak yeni bir organizasyon oluşturmuştur. Bu organizasyonda yenileme ve yeniliğe teşvik edilen bir süreç olarak kabul edilen kurumsallaşma için gereken süreç değerlendirilecektir.

Araştırmanın dikkat çeken önemli noktalarından biri araştırmacının, yönetici ailenin bireyi olması ve Noyanlar Şirkeler Grubunun son on yılda hızla büyümesi ile getirdiği sorunları gerek yönetim gerek çalışanlar üzerinde dikkat çekerek bu süreci hızlı ve sağlıklı bir şekilde netleştirerek sistem kurmasıdır.

Aile bireyleri arasındaki iletişimin genelde şirketin asıl amacının önüne geçmesi, şirket içi problemlerin ilişkiyi etkilemesi ile aile şirketlerinin yaşam süresinin farklı işletmelere kıyasla daha kısa süreli olmasına sebep olmaktadır. Bu çalışma başta araştırmacı olmak üzere Noyanlar Şirketler Grubu yöneticilerini çatışma konusunda bilinçlendirmek ve çatışma çözümü konusunda düşündürmek olacaktır.

1.7 Araştırmanın Sınırlıkları

Bu çalışma; Kuzey Kıbrıs'taki Gazimağusa-İskele bölgelerindeki inşaat sektöründe faal olan aile şirketi olan Noyanlar Şirkeler Grubu öncelikli olarak yönetim

kadrosundaki aile üyelerinin arasındaki çatışma ve çözüm yolları 2019 yılında Noyanlar Şirkeler Grubu yöneticileri baz alınarak incelenecektir

Bölüm 2

LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde aile şirketleri ve aile ile ilgili çalışmalar detaylı bir şekilde irdelenecektir.

2.1 Aile Nedir?

Şirket veya aile şirketi kavramlarının geniş izahını vermeden önce aile ve şirket kavramlarının tanımlarına bir göz atmak faydalı olacaktır. Aile; toplumsal yaşamımızda en önemli sosyal ve farklı aile çeşitleri mevcuttur. Çekirdek olarak anne, baba ve çocuktan oluşan bir birliktir. Genetik özellikler, aralarındaki kan bağı, sevgi veya nefret veya vefa gibi duygular veya psikolojik duygular, ailenin oluşmasında etkili birer faktördür denilebilir. Aile de bu faktörlere göre yaşamını idame ettiren, bu faktörler ışığında çalışan ve aile bireylerinin kararları, görüş ve düşünceleri belirleyen ve aile bireyleri arası münasebetlere göre çalışan bir toplumsal birliktir de denilebilir.

2.1.1 Aile İşletmesi Tanımı

Aile işletmesi konusunda farklı tanımlara rastlanmaktadır; Nihat Alayoğlu (2003), Chua, Chrisman ve Sharma (1999), Alpugan (1998), Kırım (2001), Pazarcık (2004), Kiracı ve Alkara, (2009), Günver (2004). Yukarıda gösterilen kaynaklara bakıldığında aile şirketi kavramının ortak noktası olduğu görülmektedir. İşletme ve aile odaklı olan aile işletmeleri tanımlarına bakıldığında bağlamda hem ortak nokta hem de öze bakıldığında aile ve şirketin bulunduğu gözlemlenmektedir. Aile işletmesinin ailevi tarafı ve kurucu kişilikleri öne çıkaran tanımlar olduğu gibi,

işletmede aktif yönetim içinde olma durumunun önemsendiği görülmektedir. Yine incelendiğinde bazı tanımlarda mülkiyetin kime ait olduğu görülmekte, diğer bir grupta ise iş yönetiminin öncelikli olduğu görülmektedir (Dökümbilek, 2010: 2). Aile işletmelerini hem sevgi hem de çalışma isteğine cevap verebilmesi ve ekonomik faaliyetlerde temel bir rol almaları sebebiyle, sosyal ve ekonomik olarak çeşitli açılardan incelenmesinin gerekli olduğu gerekmektedir (Alayoğlu, 2003: 23-25).

Bu manada; aile işletmeleri; işletme açısından görüş ve düşüncelerin, fikirlerin aynı ailede nesilden nesile devredilerek devam ettirilen, yönetimin de benzer aileden kişiler tarafından planlandığı, devam ettirildiği, kontrollerinin de yine aynı ailenin bireyleri ya da ailenin daha az sayıdaki kişisi aracılığıyla yapıldığı, sahipliğin ve kontrol mekanizmasının aile bireyinden oluşan şirketlerdir.

Aile işletmeleri, tek bir ailenin oy çoğunluğuna dayanan tüm şirket veya diğer ortaklıklar veya bir ailenin, şirketin stratejik kararlarının alınmasında ve özellikle de şirketin genel müdürünün belirlenmesinde etkili olan kuruluşlardır (Kırım, 2001).

Aile işletmesini, şirketin sahibinin ve şirket politikalarının belirlenmesini sağlayan bireyler (duygusal akrabalık bağının üyeleri) tarafından yönetilen (Morris, 1996) ya da yönetiminde bir ya da daha fazla aile bireyinin söz sahibi olduğu şirket çeşididir.

Türk Ticaret Kanunu'nda aile işletmelerinin herhangi bir tanımı yoktur. Alman Ticaret Kanunu'nda ise, akrabaların beraber yarattığı işletmelere, aile işletmesi olarak yer verir. Literatürde var olan ifadeler göz atarsak: bir ifadeye göre, aile üyelerinin bir şirkette aynı anda işletme görevinde yer almaları o şirketi aile şirketi yapar (Tagiuri, 1992: 123).

Cox'a göre ailede: Kan bağları olan veya evlenerek bağlanmaları ve beraber yaşamaları önceliktir. Birçok araştırma da aile şirketleri küçük çapta incelenir yine birçok araştırmaya göre büyük ölçekli de değerlendirilmiştir.

“Aile İşletmesi” tanımına aile varlığının tarafından bakan açıklamalar da gözlemlenmektedir; Bu bağlamda Kuriloff; aile şirketini, ailenin varlığını korumak üzerine yaratılmış olan bir işletme tarzıdır (Kuriloff vd.,1993: 8).

Bozkurt'un yaptığı aile şirketi tanımında; aile işletmelerine, idaredaki hakimiyet açısından bakmakta ve yönetim kurulunda minimum iki ya da daha çok aile üyelerinin bir arada olması, bu bireylerin minimum yüzde on payına hakim olmuş olması, o şirketin aile şirketi olarak ifade edilmesi gerekli ilkelerdir. Bozkurt'a göre, bir işletmenin aile işletmesi olması yalnızca aile üyelerinin olması yetmez (Bozkurt, 1997).

Musa şanal (2011)'e göre aile işletmelerinin son evresi şu şekilde yorumlanmıştır. şu anki durum aile şirketlerinin en son şeklidir. şu anki durum, aile şirketlerinin en son şeklidir bu şekile ulaşabilen aile şirketleri, kurumsallaşmayı ve böylelikle kalıcı olmayı başarmışlardır. İşletmelerin planlaması ve amaçları (gelecekte olmak istediği nokta), gelecekteki ekonomik amaç ve şirket politikaları kararlaştırılmış olup güç değerlendirme, öğretme ve yeniliğe açık olma, seçme ve yerleştirme, kariyer yönetimi, ücretlendirme, terfi gibi fonksiyonlar profesyonel bir şekilde sistemli olarak yürütölmektedir.

Sürekli olmayı başarmış aile şirketlerinin diğer karakteristik özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Atılğan, 2003: 109). Bu evrede işletmedeki işlerin analizi yapılmış

olup işi yürütecek kişilerde aranan kriterler, yetki ve sorumluluk tanımları, çalışma koşulları, işbirliği yapılacak birimler belirlenmiştir:

1. İşletmenin misyonu; yani faaliyet alanı, uzun zamanlı mali hedefleri, temel iş kolları belirlenmiştir
2. Firma stratejisine ışık tutan bir vizyon vardır
3. Şirketin şu anki durumu analiz edilerek gelecekte varılmak istenen uzun vadeli hedefler belirlenir.
4. Bu evredeki bir şirket karlılığını korumanın yanında firmanın imajını ve müşterilerini de korumaya büyük önem verir. Bu amaçla toplumsal konulara da eğilmeye başlarlar.

Aile şirketlerinin ilk üç kuşağı başarılı şekilde elde edilen işlemler ulaştıkları gelişme evresinin son aşamasıdır. Aşamaya aile şirketlerinin çok küçük bir kısmı ulaşabilmektedir. Böyle durumlarda şirketler geniş şekilde kurumsallaşmaya gerek duyarlar. Aile şirketinin kalıcı olmayı başarabilmesi iş ve aile dinamiklerini ayırıştırması ile mümkün olur. Bu aşamadaki aile şirketleri de bu farkındalığa erişmiş birey ve bireyler tarafından idare edilmektedir. İşler her zaman ilk sırada olduğundan, bu işlerin icra edilebilmesi için işi yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler, işlerin etkili ve başarılı şekilde idare edilebilmesi için gerekli duyulan misyon ve sorumluluklar ile araç-gereçler, yardım alınacak veya işbirliği yapılacak birimler ve çalışma koşullarının ayrıntılı bir şekilde belirlendiği bir aşamadır. Aile şirketinin gerçekleştirdiği bu atılımlar, iş ile ilgili tüm kavramların uygulamada ön planda olduğu bir iş çehresi oluşmasına katkı sağlar (Günel, 2005: 18–19).

Cihan Kıran (2007)'e göre aile şirketlerinin gelişim evresinin son aşaması aşağıdaki gibi yorumlanmıştır. Aile şirketleri gelişim evresinin son aşaması sürekli olmayı başaran aile şirketleridir. Kurumsallaşmanın hemen hemen bütün unsurlarına sahip olan bu şirketlerde iş değerleri aile değerlerinden daha önemlidir. İşlerin yerine getirilmesinde işler aile ilişkilerinden daha önemlidir. Misyon, vizyon, strateji geliştirme, görev tanımı belirleme gibi çalışmalar üzerinde durulur. Bu aşamadaki şirketler önceden benimsenmiş olan vizyon ve misyonları yenileyerek değişikliklere göre strateji saptarlar. Girişimci tarafından eskiden saptanmış olan misyon ve vizyonların gözden geçirilmesi kardeşler, çocuklar, kuzenler tarafından yapılır.

Bu aşamada firmaların hem kısa ve orta vadeli hem de uzun vadeli amaçları bulunmaktadır. Bu aile şirketleri iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanmıştır, ayrıca kârlılık amaçlarının yanı sıra toplumsal amaçları da gerçekleştirmeye çalışarak sektörde ve toplumda olumlu bir imaja sahip olmayı hedeflemektedir. Bu şirketlerde takım çalışması oldukça önemlidir, bölümlerin ayrı ayrı başarısı değil de şirketin bütünüünün başarısı için çalışılır

Her ne kadar sürekli olmayı başarmış olsalar da bu şirketlerde de yaşanan birtakım sorunlar vardır. Kurumsallaşmanın getirdiği sıkılık aile üyelerinde isteksizliğe ve motivasyonsuzluğa neden olabilmektedir. Profesyonel yöneticiler veya çalışanlar ile aile üyelerinin karşı karşıya gelmeleri, aile bireylerinin kendi aralarında birleşip profesyonellere karşı çıkmaları söz konusu olabilir. İşe uygun olmayan kişilerin istihdam edilmemeleri de aileleri karşı karşıya getirerek çatışmalara yol açabilir (Karpuzoğlu, E., 2000: 75)

Sağlıklı bir iletişim ve ilişki sistemi ise, aile anayasası, aile meclisi, devir ve miras planı ve etkili bir çatışma yönetimi gibi aile şirketlerine kurumsal bir hüviyet kazandıracak organların oluşturulmasıyla mümkündür.

Aile şirketlerinin kurumsal bir yapıya ve sürekliliğe sahip olmasını, gelecek planını ve gelmek istediği noktayı görmesini kurumsallaşma süreci sağlar. Kurumsallaşma sürecinde, gelecek planlarının ortaya net olarak çıkması, kişiler arası yapılacak performans sonuçlarında kişinin beceri ve yeteneklerine göre belirlenecektir. Sürekliliği başaran aile şirketlerinin özellikleri aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

1. Şirketin misyonu; şirketin gelecek ile ilgili planları ve iş programlarının belirlenmesi.
2. Şirketi ayakta tutacak geniş fikirler.
3. İşletmenin şimdiki durumunu, gelecek planları ve hedeflerini kurumsallaşma yönünde belirlemek.
4. Şirketin imajını ve şirketin müşterilere olan büyük önemini de ön planda tutmak.
5. Aile işletmeleri ilk üç kuşak dönemini sağlıklı bir şekilde atlatmak için kurumsallaşma sürecini doğru şekilde geçirmek zorundadır.

Sürekliliği arttırmak isteyen aile bireylerinin öz aile değerlerini şirket içi değerlerden ayrı tutması gerekmektedir. Ayrıca, aile bireyleri birbirlerine sevgi saygı çerçevesinde yardım etmeli, iş verimlilikleri için yetki ve görevleri netleştirmeli, işbirliği yapılacak bölümleri belirlemeli ve sağlıklı iş ortamı yaratılmasına yardımcı olmalıdır.

2.1.2 Aile Şirketlerinin Dünya Ekonomisindeki Yeri Ve Önemi

Aile şirketleri, ülke ekonomisinde de yeri ve önemi açısından incelendiğinde günümüzde önemli bir konumda olduğu kanısına varılmaktadır (Genç ve Karcıoğlu, 2004; Kırım, 2001: 4; Pazarcık, 2004: 35).

Gülşah Kaba (2007) 'ya göre yaptığı çalışmada aile şirketlerinin temel özelliklerini aşağıdaki gibi açıklamaktadır. Aile işletmelerinin buldukları ülkenin ekonomisine katkısı aşağıdaki gibidir:

1. Sevgi ve çalışma isteğini karşılayabilme imkanına sahip olmaları.
2. Ülke ekonomilerinde öncü görevi almaları ve ekonomik verimlilikte en temel görevi üstlenmeleri.

Musa Şanal (2011) aile şirketleri ile ilgili yaptığı çalışmada aşağıdaki verileri belirtmiştir. Beehr, Drexler ve Faulkner; istatistiklere göre aile işletmelerinin, ülke ekonomisinde çok yüksek bir oranda bulunduğunu gösterdiğini söylemektedir. (Beehr, Drexler ve Faulkner, 1997: 297). Diğer yandan Genç ve Karcıoğlu; aile işletmelerinin dünya genelindeki işletmeler içerisinde % 65-90 oranında olduğunu söylemektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2004)

Aile işletmeleri; ekonomik sosyal ve siyasal önemi yanısıra varlıklarını kısa sürmekte ve sonraki nesillere devir konusunda önemli sorunlar yaşadığı görülmektedir diyen Pazarcık; aile şirketlerinin günümüzde sadece üçte birinin ikinci nesle devredilebildiği dile getirmekte ve ikinci nesle devredilebilen işletmelerin ise sonraki nesle geçişlerinin çok daha kolay olduğunu belirtmektedir. Pazarcık; bunu örnekle pekiştirmekte ve ABD'deki şirketlerin % 30'u ikinci nesle ve ikinci nesildeki şirketlerinin % 13'ü üçüncü nesle devredilebildiğini, Kanada için bu oranların sırayla

% 33 ve % 50 olduğunu, İngiltere’de ise üçüncü nesle ulaşabilen aile şirketlerinin oranının % 14 olduğunu söylemektedir (Pazarcık, 2004: 35). Ancak KKTC’de bu güne kadar aile şirketleri ile ilgili hiçbir çalışmaya rastlanmamıştır.

2.1.3 Aile Şirketlerinin Temel Karakteristik Özellikleri

Kezban Esra Saral Kobal (2014) aile işletmelerinin en belirgin özellikleri şöyle anlatılmıştır. Aile işletmelerini yakinen gözlemlemek için, belirli özelliklerini bilmek gerekmektedir. Ayrıca gözden kaçmaması gereken ve önem arz eden husus, aile şirketlerinin belirli bir standartta olmadığı ve kurallara sığdırılmayacak kadar değişken bir yapıya sahip olduğudur. Sonuç olarak aile şirketi kadar farklı ve çeşitli aile şirketi modeli vardır denilebilir (Fındıkçı, 2005, 29). Aile işletmelerinde temel özelliklerden ilki, genel olarak aileden iki kuşağın işletme yönetimi ile ilgilendiğidir. Örneğin, babaanne ve çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları, dünün ortaklıkları, amca/dayı yeğen ortaklıkları gibi aynı aileye mensup farklı nesilden oluşan aile şirketleri görülmektedir. Aile şirketlerinin imajını da aile bireylerin şirkette çalışıp çalışmadığı değil taşıdıkları soyadı önemlidir. (Koç veya Sabancı soyadı gibi) (İyişleroğlu, 2006: 7). Ayrıca, aile işletmelerinde görülen ortak özellikler gelenekler ve görenekler, gelişim ve büyüme isteği karşılıklı sevgi ve saygı, birbirleriyle yardımlaşma ve destekleme, birbirleriyle sınırlı olması ve değerlerin aynı olmasıdır.

İyişleroğlu’na göre Aile şirketlerinde; üst düzey yönetimde daha çok aile üyelerinin olması, aile İşletmeleri için diğer bir özelliktir. Bundan dolayı, insan kaynakları bölümü, personelin işe alımı ile yükseltilmesinde aile üyelerine öncelik vermektedir. Ama bunun yanında aile şirketlerinde, yönetim kurulu üyeliği gibi üst düzey idari atamalarda aile ilişkileri etkilidir. Şirket sahibi aileden sevip ve güvendiği kişileri bu

göreve atamaktadır. Bu kişiler de hem aileden hem de şirkette, şirket sahibine yakındır (İyiişleroğlu, 2006: 7).

Aile şirketlerinde hissedarlarının çocukları ve eşleri de yönetiminde görev almaktadır. Hissedarlar, çocuklarının geleceklerini garanti altına almayı istemektedir (Pazarcık, 2004: 35). Aile şirketleri, genel olarak aile bireyleri olduğundan dolayı, şirket bilgileri de aile sırrı gibi saklanmaktadır ve genellikle parasal sıkıntı dönemlerinde halka açılmaya sıcak bakmayabilirler. (İyiişleroğlu, 2006: 8).

Diğer yandan, aile şirketlerinde nepotizm uygulanmasının kaçınılmaz olduğu, çalışma koşulları, ücret politikası ve performans değerlendirme gibi konularda aile üyelerinin korunmakta olduğu belirtilmektedir (Karpuzoğlu, 2002).

Karpuzoğlu'na göre; aile şirketlerinde hem başarılı hem de güçlü bir pozisyona sahip olan kişilerin aile içinde de aynı şekilde güçlü olma olasılığı yüksektir. Aile şirketlerinde büyük hissedarı ve yönetim kurulu başkanı aynı kişidir. Bu kişiler yetki ve sorumluluklarını uzun yıllar kimseye devretmemektedirler (Karpuzoğlu, 2002).

2.1.4 Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri

1. Bu şirketler genel olarak kurucunun kontrolü ve yöneticiliği altındadır.
2. Bu şirketlerde aile bağları ve şirket durumu ayrılamamaktadır.
3. Bu şirketlerde kurucular yönetimi devretmek istememektedirler. Bu sebepten ötürü bir sonraki nesle şirket devrinin gerçekleşmesi zaman almaktadır.
4. Bu şirketlerde kurucu kurumsallaşmayı kolayca kabullenememektedir. Bu sebepten ötürü kurumsallaşma aile şirketlerinde devamlılığı getirilememektedir (Erdoğan, 2007, 69-71).

Seyfettin Kaan Altıncaynak (2007) aile işletmelerinin genel özelliklerini belirtmiştir. Karpuzoğlu (2001) ise Türk aile şirketlerinin tamamına yakınında Şu ortak özelliklerini incelemiŐtir.

2.1.5 Aile Őİřletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları

Bu bölümde Aile işletmelerinin avantajları ve dezavantajları irdelenecektir.

2.1.5.1 Aile Şirketlerin Avantajları

Kezban Esra Saral Kobal (2014)'a göre ũlke ekonomisi içerisinde büyük bir öneme sahip ve özellikleri kendine uygun aile şirketleri hem iyi hem de kötü yönleri sahiptir. Bu iyi yönler Kobal'a göre Şöyledir: a) uzun süreli uyum süreci, b) bağımsız hareket özgürlüğü, c) riski oldukça düşük veya hiç almama, d) aile özgüven kültürüne sahiptir, e) daha dengeli olmaları, f) zor süreçlere dayanma seviyesi daha yüksektir, g) pozitif olmak, h) hızlı bir şekilde odaklanmak, i) gelir değerleri, j) ilerleme Şansı, k) tuttuğu görevi tam yapmak, l) aile bireylerinin kendini geliŐtirmesi Őansları.

2.1.5.2 Aile Şirketlerin Dezavantajları

Kezban Esra Sarel Kobal (2014) aile şirketlerinin dezavantajlarını aktarmıŐlardır. Aile işletmelerinin var olan gücü ve avantajlar aile üyeleri aracılığı ile iyi yönlendirilmezse elde olan avantajlar dezavantaja dönüşebilir. Önemli bir avantaj olan işletmeyi sahiplenme duygusu, düzgün olarak idare edilmezse, aile içi tartışmaları sebep olabilir. Bu durumda, yapılan araştırmalara göre, aile işletmeleri dezavantajları Şu Őekildedir: a) sermaye pazarına sınırlı bir giriş büyümeye engel olabilir, b) kurumun organize sorunu yaşaması, c) düzensiz bir sistemin varlığı, d) belirsiz görevler, e) yakın hissettiğiniz kişiye karşı ayrımcılık yapılması, f) beceriksiz aile bireylerinin yönetici olarak devam etmesi, g) ödöl sisteminde adaletsizlik, h) iyi yetiŐtirilmeyen çocuk sendromu, i) aile içerisinde tartışmalar, j)

aile problemlerinin işletmede devam etmesi, k) ataerkil yönetim şekli, l) yeniliğe kapalı olma, m) ekonomik şekli, n) aile bireylerinin şirketi birbirine katması (Kobal,2014).

2.2 Aile Şirketleriyle İlgili İstatistiki Bilgiler

İstatistik açısından aile şirketlerine bakıldığında ise farklı oranlar vardır. Fortune; aile şirketleri üzerine yapılan yayınlardan bahsederek istatistik bilgi vermekte ve dünyada aile kontrolünde olan şirket sayısının, tüm dünyada bulunan işletmelerin (Devlet teşekkülleri dahil) %65-%80 oranında olduğunu düşünülüğünü ayrıca bu oranın fazla kısmının ise küçük boyuttaki şirketler olduğunu, bir kuşaktan diğer kuşağa geçmeyeceğinin bilindiğini dile getiriyor. Fakat öte yandan bilinen bir gerçeğin, dünyadaki en büyük ve başarılı şirketlerin %40'ını aile şirketlerin oluşturduğunu dile getiriyor (Fortune 500: 1999).

Hem işletmenin sahibi olunan hem de yine kontrolü de elinde tutan bireylerin yoğun olduğu şirketleri günümüzde yükselmekte olan ekonomilerde iyi durumda olan ekonomilerden daha fazla görmekteyiz. Bu işletmeler çoğu zaman dar aile ortamının dışına çıkmadıklarından dolayı bu tür işletmelere aile işletmeleri denmektedir. Toplumda ilk idareci tipi yetkisini mülkiyet ve imtiyazlı bir aileden almaya dayayan bir idareci tipidir. Geçmişe bakıldığında hayata geçirilen ilk şirketler, aile bireylerinin meydana getirdiği küçük ortaklık şeklindedir. Bu günlerde ise bu tür ortaklıklar oldukça yüksek oranda değişime uğramakla beraber işletme yapıları göz önüne alındığında sahibin idaresindeki küçük çaplı işletmelerde bu duruma çokça rastlamaktayız.

2.3 Çatışma Çözümü Açısından Aile Şirketleri (Noyanlar Şirketler Grubu Örneği)

Günümüzde gelişen teknoloji ve değişen koşullarla babadan oğula geçerek yürüyen aile şirketlerinin ayakta kalabilmesi ve sürdürülebilirliğini koruyabilmesi için başta çatışma çözümünde aile şirketleri hem özel hem de meslek yaşamını paylaşan ayrı bireylerden oluştuğu için bu kadar büyük önem taşımaktadır. Kuzey Kıbrıs'ta kurumsallaşmanın çok yaygın olmadığı sektörlerin başında inşaat firmaları gelmektedir. Bunun ana nedenleri küçük ölçekli aile şirketlerinin geleneğine sadık kalma eski ve alışıla gelmiş iş yapma alışkanlığı nesil farkı, kendi yöntemlerinde ısrar etme ve bu ısrarların içsel çatışmalara neden olmasını görememe, kaliteyi güvenlik ve planlamayı göz ardı ederek tamamı ile sadece maliyet odaklıdır ve sırasında çalışanın beklentilerini, başarılarını ve şirkete kattıkları ivmeyi görmeden günümüz koşullarına ayak uyduramayan bir yönetim anlayışıdır. Günümüzde aile şirketlerinde patron kültürü etkisinden çıkamayan aile tipi yönetim düşüncesi, kurum çalışanlarının düşünme, sorgulama, karar verme ve yaratıcılık yeteneklerinin körelmesine yol açmaktadır. Bu tamamı ile bir aile şirketinin ben ve biz odaklı çalışması sırasında şirketin sahibi aile içinde olmak üzere çalışanlar için birçok üzüntüler stresler ve gergin ortamlar yaratmaktadır. Bu noktada yönetici olan aile üyelerinin çatışmayı anlaması ve çatışmacı durumundaki tepkilerin olası çözümlerden farkında olması kurumun ilerlemesini ve üretime odaklanmasında katkıda bulunacaktır.

Bu çalışmada kullanılan vaka Noyanlar Şirkeler Grubu yönetim kuruludur. Bu şirket KKTC Gazimağusa-İskele kentlerinde, inşaat sektöründe var olan, 1973 yılında bir kişi tarafından kurulan daha sonra 1986 yılında diğer kardeşin birleşmesiyle inşaat

firması haline gelmiştir. İkinci nesil gençlerin şirkete katılması sonrasında hızla büyüyen bir aile şirketine dönüşen Noyanlar Şirkeler Grubunda genişleme ve büyüme süresince kurum içi çatışmalar yaşanmaya başlamıştır. Bu çalışma Noyanlar Şirkeler Grubu yönetim kurulunda var olan çatışma ve çözümüne odaklanmaktadır. Çalışmanın amaçlarından biri de bu konuda veri toplama süresinde yönetici konumundaki aile fertleri bu konuda bilinçlendirilmelidir.

2.4 Noyanlar Şirkeler Grubu Tarihçesi

Noyanlar Şirkeler Grubu 1973 yılında şirket kurucusu yüksek mimar olan Gökhan Noyan tarafından kurulmuştur. Kuzey Kıbrıs'ta Gazimağusa ilçesi inşaat ve mühendislik şirketi kurmaya karar vermiştir. İnşaat mühendisi olan erkek kardeşi Mustafa Noyan ile birlikte 1986 yılında Noyanlar Şirkeler Grubunu kurmuşlardır. Şirket Gazimağusa ve İskele bölgesinde 70 üzeri apartman projesini hayata geçirmiştir.

1999 yılında şirket takımına dahil olan genç ve yetenekli mimar, kurucu direktörün oğlu olan Ahmet Noyan'ın katılımı ve farklı fikir önerileri ile site projelerini hayata geçirmeye başlamıştır. Noyanlar Şirkeler Grubunun ilk site projesine İskele bölgesinde imza atan şirkettir. Hızla büyüyen şirket günümüzde 21. site projesini hayata geçirip gelecek projelerin planlarını belirlemiştir. 1200 mimari proje hayata geçiren şirket 5000'i aşan aileyi ev sahibi yapmayı başarmıştır.

Kurucu ortak Gökhan Noyan'ın oğlu Ahmet Noyan'ın eşi Zarif Noyan (aynı zamanda araştırmacı) liderliğindeki satış bölümü potansiyel uluslararası pazarı hedeflemesi, yeni iş olanakları yaratmayı ve insanların hayatlarına daha fazla kalite, güven ve konfor getirmeyi bir amaç haline getirmiştir. Yönetim kurulunda oluşan

bireylerde kurucu Gökhan Noyan'ın eşi Sultan Noyan görev almaktadır. Gökhan Noyan'ın kızı Nazan Noyan Sarıoğlu yönetim kurulunda görev almakla birlikte muhasebe müdürü görevini de yapmaktadır.

Özellikle son beş yıldaki büyüme ivme kazanmış ve müşteri portföyü uluslararası şekil almaya başlamıştır. Bu durum ayrıca çalışanların da yapısını değiştirmiş ve tıpkı uluslararası üretim yapan bir şirketin verdiği hizmete benzer bir değişime girmiştir. Kısaca şirketin hızla büyümesi kurumsallaşmaya duyulan ihtiyacı acil hale getirmiş ve şirket yönetimi bu farkındalık ile kurumsallaşmaya karar vermiştir.

Noyanlar Şirkeler Grubu Kuzey Kıbrıs'ta Gazimağusa ve İskele bölgesinde inşaat sektöründe lider konumunda olup, kuruluşundan günümüze yüksek kalite malzeme ve yüksek standartlara sahip birçok proje ve siteler geliştiren bir aile şirkettir. Şirket bünyesinde yapılan işler:

1. İnşaat yönetmenliği
2. Mimari ve emlak hizmetleri
3. Parselasyon ve emlak hizmetleri
4. Araç kiralama hizmetleri
5. Havuz inşaat bakımı
6. Turistik, kiralık evler
7. Apartman – Site projeleri

Kısaca şirket dört çekirdek aileden oluşmaktadır. Kurucu baba Gökhan Noyan ve eşi Sultan Noyan, kardeşi Mustafa Noyan, oğul Ahmet Noyan ve eşi Zarif Noyan, kız Nazan Noyan Sarıoğlu olmak üzere büyüyen şirketteki içsel çatışmalar önemli yer tutmaktadır. Noyanlar Şirkeler Grubu salt ev villa ve apartman yapan bir şirketten bu denli çok yönlü hizmet vermesi şirketin beş yıl içinde hızla büyümesi şirketteki

alışan sayısının çoğalması ve buna paralel olarak şirket içi çatışmaların çoğalmasına neden olmuştur.

Bölüm 3

ÖRGÜT

Bu bölümde örgüt, örgüt yapısı, örgüt içi iletişim, örgütsel çatışma yönetimi, örgüt içi çatışma ve nedenleri incelenecektir.

3.1 Örgüt Nedir?

Örgüt kavramı üzerine, 20.yy ikinci yarısına kadar pekçok çalışma yapılmış ve birçok eser yazılmıştır. Örgüt için en kabul edilmiş tanım Etzioni (1964) tarafından yapılmıştır. Etzioni'ye göre örgütler belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimlerdir. Etzioni; iş örgütlerini, orduyu, okulu, hastaneyi, din örgüt ve cezaevlerini bu tanımın kapsamı içine değerlendirmiştir. Oymak, sınıf, gruplar (kabile) , arkadaş toplulukları ve aileler ise tanımın dışında bırakılmıştır. Ancak bu tanımın koymuş olduğu örgütler hangi birimin örgüt kapsamına alınacağını, hangilerinin örgüt kapsamı dışında kalacağı konusunda kesin bir ayırım yapmamızı zorlaştırmaktadır.

Ayrıca örgüt; toplu bir hüviyet, kesin bir üye listesi bir eylem programı ve üyelerin değiştirilmesi için belirli kuralları olan toplumsal bir sistemdir (Caplow, 1964: 5).

3.2 Örgüt Yapısı

Örgütsel iletişim, örgüt ve yönetime dair hemen hemen tüm incelemelerde üstünde önemle durulan bir konu olmasına henüz kesin bir anlama kavuşturulmamıştır.

1. Yukarıda verilen tanıma göre, bir toplumsal birimin ya da sistemin örgüt sayılabilmesi için;

2. Aralarında belirli ilişkilerin olduğu bireyler gruptan oluşması;
3. Gerek kendi üyelerin, gerekse başkalarının tarafından tanınan bir isme sahip olması;
4. Herhangi bir anda örgütün üyelerinin ve üye olmayanları ayırt edecek durumda olması;
5. İçinde amaçlarını ve eylemlerini kesin olarak saptandığı bir eylem programı geliştirmiş olması;
6. Yeni elamanların işe alınmalarını ve eski elamanların yeni tekniklere uygun olarak yetiştirilmeleri ve bir görevden bir diğerine geçişlerinin düzenleyen kuralları saptamış olması gerekir.

3.3 Örgüt İçi İletişim

Diğer çalışmalardan daha farklı bir yapıda olan örgütsel iletişim bir örgütün yapısı içindeki ve örgütün dış çevresi ile olan her türlü iletişim ve olgu sürecini kapsar. Örgütsel iletişimin örgütün işleyişine yönetim şekline, amacına bağlı olarak farklı türleri modelleri ve uygulama biçimleri vardır.

Bir örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek, sürekli bilgi ve fikir alışverişi ve birimler arasındaki gerekli ilişki ve iletişimin kurulmasını sağlayan bir iletişim sürecidir. Kişiler arası grup içi ve gruplar arası iletişim, kitlesel iletişim, örgütün kurum ve kuruluşunu çalışma alanında kullanan iletişim türüdür.

Örgütsel iletişim kurum ve kuruluş yapısı içerisindeki her türlü iletişimdir. Örgütün dış ile olan iletişimini kapsamaz.

Örgütsel iletişimin önemi şöyledir: Sosyal ve Toplumsal gelişmeye paralel olarak, örgüt ve yönetim ile iletişim alanında meydana gelen önemli gelişmeler ve doğal

olarak örgütsel iletişime de yansımıştır. Bir örgütün büyümesi ile yönetimin gittikçe daha karmaşık bir görünüm kazanması, şirket içerisindeki uzmanlaşmasının artması, örgütlerin toplumsal sorunlara ve değişimlere yol açmasıdır.

3.4 Örgütsel Çatışma Yöntemi

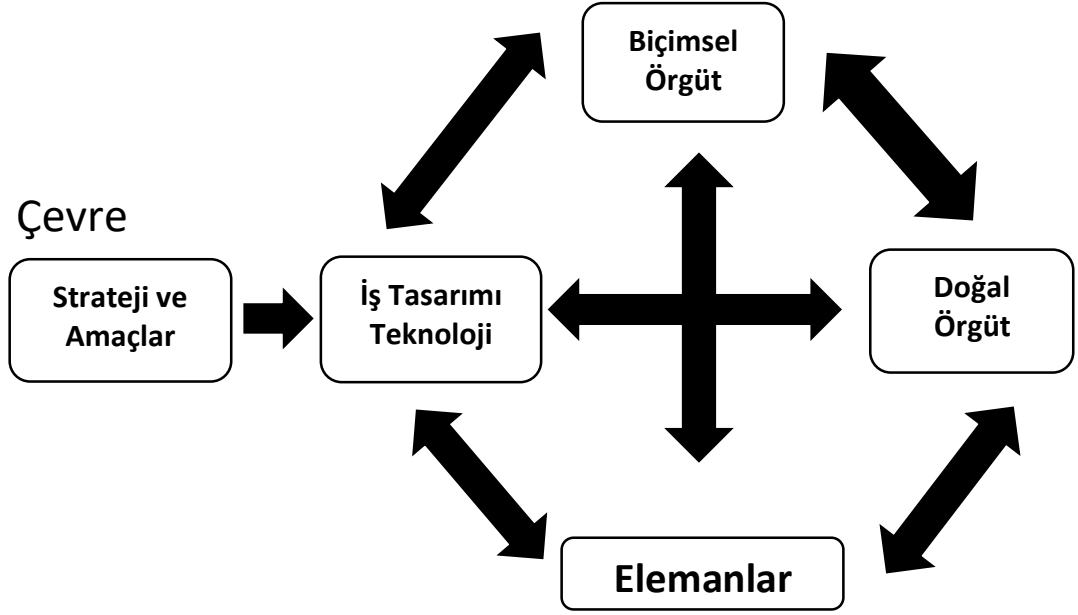
Çatışma konusu sadece davranış bilimleri tarafından değil ekonomikten siyasal bilimlere kadar uzanan çok çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bütün bu tanımlanan ortak noktaları dikkate alacak.

3.5 Örgüt İçi Çatışma Ve Nedenleri

Tartışma ve aile içi çatışmalar sadece birimler tarafından değil ekonomiden ve siyasalere kadar çok çeşitli şekilde yayılmıştır. Bunların farklı tartışmalar farklı şekilde tanımlanmak mümkündür.

Tartışmalar ikiden fazla kişi ve bireyler arasında çeşitli ve farklı konulardan doğabilir (koçel,2005, 664). Bir başka tanımla iki ya da daha fazla örgüt bireyleri arasında çalışmalar yüzünden ve farklı yetkilere göre değer algılarına farklı bakış açılarından dolayı da çıkan anlaşmazlıklar olarak tanımlanabilir.

Dünyamızda bütün insanlar tüm yaşam süresinde kendilerine göre bir takım farklı davranışlarda bulunmaktadır. Kendi ihtiyaçlarını karşılayamadıklarında strese ve gerilime girerek bir takım tartışmalar yaşamaktadırlar.



Şekil 1: Örgütün Öğeleri(Aziz, 2017:223)

Bu şemaya göre yukarıda oluşan öğelerden her birinin iş tasarımı tek bir yönde biçimsel ve doğal örgüt strateji ve amaçlarını gerçekleştirmek için bir arada çalışmışlardır. Örgüt içerisinde takım ruhu büyük önem taşımaktadır.

3.6 Yönetim Kaynaklı Sorunlar

Yönetim kaynaklı sorunlar şöyle sıralanmıştır.

1. Organizasyon problemleri;
2. Şirket problemleri;
3. Geliştirme problemleri;
4. Yönetim problemleri;
5. İdari problemler.

3.6.1 Yöneticilerin Hataları

Yönetici hataları şöyle sıralanmıştır.

1. Kendinden başka iyi yönetici yoktur;
2. Kendini en iyi görme;

3. İşletme geliştikçe görevlere yetmeme;
4. Şirket sahibi sadece kendi söylediklerinin uygulanmasını bekler;
5. Bireylerin kendilerini geliştirmesine izin vermez;
6. Şirket büyüdükçe yetersiz kalır.

3.7 Örgütsel Çatışma Yönetimi

Tartışma konusu yalnızca çalışanlar tarafından değil ekonomiden siyasal bilimlere kadar uzanan çok türde açıklanmıştır. Tüm bu tanımlanan en önemli özellikleri ele alınacaktır.

3.7.1 Örgüt İçi Çatışma Ve Nedenleri

Tartışma gündemi yalnızca davranış bilimleri tarafından değil, ekonomiden siyasal bilimlere çok geniş tanımlar yapmıştır. Bütün bu farklı tanımlamaların ortak noktalarına bakıldığında, çatışma kavramını değişik şekillerde tanımlayabiliriz.

Çatışma, “iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık” olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005: 664). Daha geniş izahla çatışma, “iki ya da daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde çalışmalarının gerekliliğinden ve/veya farklı statüler, amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan bir anlaşmazlık” şeklinde tanımlanabilir (Kılıç, 2001: 87).

Sonuçta çatışma kavramı ne kadar değişik şekillerde tanımlansa da her tür çatışmada çeşitli sebeplerle; kırgınlık, kızgınlık, öfke, rekabet, vb. çoğu zaman duygusal temelli olan davranışlar ve hisler yer alır. Çatışma, rekabetin çoğunlukla şiddet odaklı ve düşmanlığa açık olan şeklidir (Güney, 1998: 56).

Bölüm 4

ÇATIŞMA VE ÇÖZÜM YOLLARI

Çatışmalar normal ve herhangi bir gerçek ilişkisinde kaçınılmaz olduğu için, çatışmaları etkin bir şekilde yönetmeyi öğrenmek gereklidir. Çatışma tarzı insanların çatışmayı nasıl gördüğü ile şekillenir. Kaybetmek – kaybetmek, kazanmak – kaybetmek, kazanmak – kazanmak çatışma yönelimleri ve iletişimi nasıl etkilediklerini inceledik (Wood, 2007: 253). Ek olarak, çatışma tarzları insanların çatışmaya nasıl tepki gösterdiğinden ve ilişki için ne kadar yapıcı olduklarından etkilenir. Çıkış, ihmal etme, sadakat veya ses çatışması gösterme eğilimleri çatışma ile ne kadar aktif bir şekilde başa çıktıkları ve ilişki için ne kadar yapıcı olduklarına göre değişir (Wood, 2007: 256). Çoğu durumda ses tercih edilen cevaptır, çünkü yalnızca ses çatışmaların ortaya çıkması durumunda ortakların aktif ve yapıcı şekilde müdahale etmesine izin verir. Bu bölümde çatışma ve çözüm yolları konuları irdelenmektedir.

Kişilerarası iletişim çatışma üzerinde özellikle önemli bir etkiye sahiptir. Yapıcı çatışma yönetimini destekleyen iletişim becerileri, başkalarını onaylama, ikili perspektif gösterme, hassas dinleme, tartışmalara odaklanma, çözüm üretme ve zihin okumadan kaçınma, rahatsız etmeme, kendi kendine özetleme ve karşılıklı şikâyet etmeyi içerir. Kişilerarası çatışmanın verimliliğini artırmak için dört ilke belirlendi. Yapıcı olabilmek için, çatışmalar destekleyici olarak gerçekleşmeli ve kişiler arası iletişimin iyi olduğu ortamlar teyit edilmelidir. İkincisi, zaman çatışmalar için

önemlidir, böylece tüm insanlar özel düşünce ve üretken tartışmalar için ihtiyaç duydukları zamana sahip olur. Üçüncü ilke, kazanmak – kazanmak çatışma yönelimlerini kullanmaktır. Bu üç kural ile tutarlı olmak, kendinize olan bağlılıkları ve çatışma çıktığında ilişkileri dengelemek için çalışır.

Lütuftan sömürülebilse de, aynı zamanda nezaketle ilişkiler kurmak ve kaçınılmaz insan hatalarına yer açabilir. Lütuf kavramlarının doğasında olan gerilimleri dengelemek önemlidir; böylece hem potansiyel değerlerini hem de tehlikelerini tanırız.

4.1 Aile İşletmelerinde Kontrol ve Denetim Fonksiyonu ve Yaşanan Çatışma Sorunları

Yönetim fonksiyonlarına bakıldığında, yönetim fonksiyonlarının içerisinde “kontrol” sonucusudur. Bu süreç hem denetleme, hem örgüt içerisinde meydana gelen eylemler ile planlananların mukayese edilmesi ve sapma olması durumunda, sapmaların sebeplerini tespit etme ve bu sorunları çözme sürecidir. Başka bir açıdan, eğer sonuçlar tatmin edici bir sonuçsa, örgüt bireyleri bu şekilde davranışlar uygun olduğu bildirilmeli ve kişiler daha motive olmalı ve ödüllendirilmelidir (Genç, 2005: 153).

Ancak aile şirketlerinde içerisinde değerlendirme parametleri yetersiz ve yeterince gösterilememektir. Başka bir yandan alışkanlığının ve takip aile bireylerinin şirketlerinde çok gelişmediği denilebilir. Sırası ile bilgi akışının tam olarak ve devamlı olmadığı ifade edilebilir. Hazırlanan sistemde de gerektiği şekilde ve gerektiği ölçüde faydalanılamamaktadır. Programlar, bütçeler hazırlıklar kontrol sistemi arasından uygun olduğunu söylenmesi zordur. Kontrol aletleri ve araçlarını

daha da çoğaltmak için faydalı olan yöntem ve malzemeler gerektiği gibi de yararlanılmadığı ifade edilebilir (Bali, 1995: 51-52; akt. Çelik vd, 2004: 194).

Patron; şirketin, kurumun sahip olduğu verileri idarecisi ile paylaşma, aynı zamanda alınan kararlarda kişi başka bir kişiye danışma, fikir alma desteği konusuna sıcak bakmaz.

Genel olarak aile işletmelerine bakıldığında metod olarak, informal denetleme düzeni yaygındır. Kontrol mekanizmasının çalışması sırasında profesyonel yaklaşımdan, önseziler önem ihtiva eder. İdareci, eldeki bilgiler, nitel veriler, şirket analiz ve raporlarına değil, güven duyulan şirket içersindeki aile bireylerinin idealarına ve görüşlerine önem vermektedir. Böyle kontrol sisteminde, hatalar, eksik yönlendirme olasıdır, kontrolün düzgün gerçekleşmesi de doğal olarak zordur. Değerleme kriterleri yani standart eksiktir ve tam olarak normal daha fazla değer verilmiştir denilebilir. Aile çalışanlara duyulan inançdan ötürü, alışkanlık ve bilgiyi de gelişmemiştir. Çalışmaların, faaliyetlerin, plan, program, kural ve yönetim disiplinli takip edilmesi üzere gereken önem verilmez. Kontrol sistemi genellikle süreç sırasında kontrol değil, tam olarak ortaya konulacak noktadır (Tanta, vd., 2004: 587).

Personelin kontrol edilme kriteri genel olarak şirket sahibinin ilişkileri, iletişimi ve değer yargılarıyla alakalıdır. Denetimi yapanlar daha ziyade firma sahibi ve aile üyeleridir. Denetim görevi; ilgili birim idarecileri, uzmanlar veya şirket dışından olan danışmanlara verilmez.

4.2 Aile Şirketlerinde Yaşanabilen Çatışmalar Ve Çatışmaların Yönetimi

Bu bölümde aile şirketlerinde yaşanan çatışmalar ve unsurları yönetimi irdelenecektir.

4.2.1 Çatışma Tanımı ve Çeşitleri

Çatışma kavramı için sözlüğe bakıldığında; sözlü tartışma ya da anlaşmazlık çatışma ya da uyumsuzluk, aile çatışması olarak anlatılmaktadır. Çatışma demek uyumun tam tersi bir durum demektir (Başaran, 2000: 165). Tartışma veya çatışma; sosyal bu durum tam olarak ekonomi, sosyal, psikoloji, yönetim ve matematiksel dallarında değerlendirildiğinde daha farklı birtakım anlamlar, manalar ihtiva eder. Her farklı dal çatışmaya kendi bakış açısıyla uzlaşarak takip etmektedir. Çok geniş manada ele alınan çatışmanın içerisinde hiçbir belirgin görüş ortaklığı bulunmamaktadır (Hatipoğlu, 2006: 81). Daha büyük bir izahla tartışma, “iki ya da daha fazla grup üyesi ya da grup arasında etkileşen alışkanlık olan durumlarda sürekliliği değişik durumlarda, amaçlar, aralarındaki değer yargılarına sahip olup ortaya konulan anlaşmazlık” dır (Kılıç, 2001: 87). Neticede nasıl anlatılırsa anlatılısın birçok çatışmada birtakım sebeplere ait olarak; yaşanan anlaşmazlıklar psikolojik olarak kişinin davranışları gözlemlenmektedir. Tartışma; yarışın genellikle kavgaya dönüşmesine hızlı bir şekilde olanak sağlar (Güney, 1998: 56).

Literatür taramasında tartışmayı sebebiyet veren önemli detaylar üç başlık altında ortaya konulmaktadır. (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 4):

1. İletişime etki durumlar: Hayatını birlikte idame ettiren bireylerle, birlikte ilişki kurma durumundadırlar. Kendi aralarında birbirini anlamak, sevmek gibi sebeplerle iletişimde olurlar. Yüz yüze gerçekleşen süreçte, örgüt ile

ilgili tüm kişiler arasındaki veri akışına katkı vermektedir. Bu durumda olan problemler, örgütlerde aksaklıklar, çatışmalar veya tartışmalara sebebiyet verebilir (Erdoğan, 1997: 279). Aktif iletişime engel olan neden ile tartışmaya sebebiyet veren bazı temel sorunlar: a) algılama sorunu ve b) algılamada detay, dinlememe ve iletişimsizliktir. (Cüceloğlu, 1995: 21-23; Dökmen, 1997: 99; Takan, 1997: 13; Baltaş ve Baltaş, 2000: 30; Robbins, 2001: 386).

2. Örgütsel yapıya ilişkin nedenler: kişiler arasında meydana gelen tartışmaların geniş bir kısmı, grupların bulunduğu geniş çevrede ya da yapıların niteliklerinden meydana gelir. Örgütsel tartışmaya neden olabilecek etkin özellikler şunlardır: a) mevki ve güç, b) ofis içi nedenler, c) yönetim kurulu sorunları, d) gerek olmayan ödül düzeni, e) yönetim kurulunun her şeyi uygun görmesi, f) sistematik yapı, g) aşırı bağımlılık, h) iş belirsizliği, i) yetersiz kişi fonksiyonu, j) bireyler arası farklılık, j) bireyler arası politik nedenler (Stoner, 1978: 348; Kılınç, 1985: 114; Newstorm ve Davis, 1993: 226-228; Tuğlu, 1996: 29; Ertürk, 1998: 210; Eren, 2001: 379; Robbins, 2001: 387).
3. Bireysel Davranışlara İlişkin Nedenler: Örgütlerde tartışmaya yer belirleyen bireyler arası farklılıklar. Bireyler hedef, değer, davranış ve kendi yeteneklerine değer vermeli, bireysel kavgaların, sonuçlarının tartışmada çok büyük sebeptir. (Sökme ve Yazıcıoğlu, 2005: 5).

Tartışmaya sebebiyet veren kişisel tutumlara bağlı sebepler şöyle özetlenebilir (Davis, 1988; Usal ve Kusluyan, 1997: 76; Rollinson, vd., 1998: 405; Tekarslan vd., 2000: 296; akt. Eren, 2001: 289) :

1. Bireyler Arası Tartışmalar;
2. Görüş Farklılığı;
3. Amaç ve Hedefler;
4. Yasaklar;
5. Stres.

Çatışma örgütsel hayatın her yerinde ortaya çıkabilen bir olgudur ancak iyi yönetilemediğinde örgütte de bireylerde de hem ağır yük hem de ayrıca maliyet meydana getirmektedir (Tjosvold, 1991: 3). Tartışma bazen net bir şekilde ortadadır, bazen de tam olarak ortaya çıkar. Ancak kısmen tartışma içten olduğu için çalışanın davranışlarını, birçok etkileyebilmektedir. Meydana gelen her tartışma personelde bir baskıya yol açmaktadır. Özellikle baskı aşırı olduğu zaman birçok görünüş bozukluklarına ve insan ruhunda ve metabolizmasında çok türde sıkıntılara (ülser, kalp rahatsızlıkları vd.) sebep olabilir (Koçel, 2010: 645).

Yukarıda sözü edilen sebeplerden mütevellit örgütlerde meydana çıkan tartışma türleri dört genel şekilde ortaya konulmuştur.

1. Tartışmalar, grup isteklerine elde edilmesi; *etkili ve etkisiz tartışma* olarak gruplandırılabilir (Stoner, 1978: 346; Şimşek, 1996: 294).

Etkili tartışma, kolay şekilde, grubun hedeflerini hayata geçirmesine, güçlendirmesine sağlayan tartışmalardır. Bu şekilde çatışmalar grubun bazı detayında farklı rahatsızlıkların olduğu yönetim bireyleri tarafından grubun tümüne artı getirmektedir.

Etkili olmayan tartışma ise, grubun amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyen ya da hedeflerini gerçekleşmesinde hiçbir katkısı olmayan çatışmalar şeklinde anlatılır.

2. Tartışmanın ortaya çıkma nedenine göre; *etkili, hissedilen ve net tartışma* türlerinden söz etmek yeterlidir (Kılınç, 1985: 112-113; Türkel, 2000: 111; Robbins, 2001: 390; Koçel, 2010: 647).
3. Tartışmada, grup içindeki sisteme göre de değerlendirilebilir. Bu kapsamda *direk tartışma* (farklı hiyerarşik düzeyler arasında), *bağlantılı ya da dolaylı tartışmada* (aynı düzen arasında ve *emir-komuta- sistem tartışması* belirtmek mümkündür (Koçel, 2010: 649; Şimşek, 1996: 298).
4. Tartışmaları gruplara ayırma son karar, tartışmaya etki olan taraflardır. Bu durumda *içsel, bireylerin arası, kişiler arasında, birey ile grup arasında, gruplar arası ve grup arası* çatışmalardan konu edilebilir (Stoner, 1978: 347; Markham, 1996: 13; Erdoğan, 1997: 148-153; Eren, 2002: 535-536; Koçel, 2010: 648).

Tartışma kurumun hangi seviyesinde, kimler arasında meydana gelirse gelsin, sebeplerinin kesinlikle doğru tespit edilerek çatışmanın etkili bir biçimde yönetilmesi olasıdır. Tartışma yönetiminin etkin olması, zararın en azamiye düşüren, faydalarını ise en yükseğe çıkaran, şirketlerin tartışma düzeyini en aza indirgeyen, kazan-kazan çözüm yaklaşımını kabul eden faaliyetlerin bütünü olarak açıklanabilir. Tartışma etkili idare edilip yapıcı bir düzene getirildiğinde gruplara meseleyi farklı yönlerden değerlendirme, görmezden gelinen beceriyi ve verimliliği yukarıya çekmek, yaratıcılığı ve performansını artırma, kişiler arası iletişimi daha yukarıya taşıma, gruplar yardımlaşmayı artırma, örgüte esneklik kazandırma (Akkirman, 1998: 3), bireylerin bilişsel yapılarının gelişmesini sağlayarak yaratıcılıklarını güçlendirme, işgörenlerin motivasyon düzeylerinde yükselme, örgütsel verimlilikte artışın sağlanması (Gedikli ve Balcı, 2005: 36), modern

örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının yaygınlaşıp artmasına katkı sağlar (Üngüren, 2008: 885). Örgütsel çatışmanın sonucunda ortaya çıkan yapıcı ve yıkıcı çatışmanın sonuçları aşağıda verilmiştir;

1. İlişkilerde çatışma doğaldır: Çatışma kişiler arası ilişkilerinin çoğunu normale kaçınılmaz parçasıdır. İnsanlar birbirlerini önem verdiklerinde ve birbirlerini etkilediklerinde anlaşmazlıklar kaçınılmazdır. Sen yalnızlığı seviyorsun, fakat iş arkadaşlarının bir ekiple etkileşimde çalışmayı severler. Aslında insanlar çatışmaya girmeleri birbirleri ile ilgilendiklerini gösteriyor.
2. Çatışma açık ve gizli olabilir: Çatışma tanımladığımızda anlaşmazlıklar açıkça gizli olarak ifade edilir. Anlaşmazlıkla ya sakince çözülebilir, fikirler tartışıla bilir veya bağırarak çözmeye çalışıla bilir. Sinirlendiğinde bir kısmının kasıtlı başka birini ima edecek üzere bir şeyler yapabilir.
3. Sosyal gruplar çatışma davranışlarını anlamını şekillendirir: Bizim kültürel bağlantılarımız ve belirli sosyal topluluklarındaki sosyalleşmemiz çatışmaya verilen cevabı nasıl gördüğümüzü etkiler. Akdeniz kültürlerinin çoğunluğu çatışmayı günlük hayatın bir parçası olarak kabul ediyor normal görüyor. Bunlar tartışır dolaşır, aralarında sinirlenen, kızan olmaz.
4. Çatışma iyi ya da kötü yönetilebilir: İnsanlar çatışmaya fiziksel saldırıdan sözlü saldırganlığa veya işbirlikçi problem çözmeye kadar çeşitli yollarla cevap veriyorlar. Her yöntem farklılıkları çözebilse de, bazıları birbirlerinden açıkça tercih edilir. Anlaşmazlıklarla nasıl başa çıktığımızıza bağlı olarak, çatışma devam eden yakınlığı teşvik edebilir veya bir ilişkiyi yok edebilir.
5. Çatışma bireylere ve ilişkilere iyi gelebilir: Çatışmayı olumsuz bir şekilde düşünmemize rağmen, birçok yönden yararlı olabilir. Yapıcı bir şekilde

yönetildiği zaman çatışma bireysel olarak büyümemiz ve ilişkilerimizi güçlendirmemiz için fırsatlar sağlar. Düşüncelerimizi ve duygularımızı ifade ederken ve başkalarından yanıt alırken derinleştiririz. Çatışma aynı zamanda kendi bakış açımızdan farklı bakış açıları ele almamızı sağlar. Öğrendiklerimize göre kendi görüşlerimizi değiştirebiliriz.

4.2.1.1 Aile Şirketlerinde Yaşanan Çatışmaların Türleri

Aile şirketlerindeki tartışmalar işlevsel açıdan bakıldığında şu başlıklar altında sıralanabilir (Jehn, 1997: 256-282):

1. Görev çatışmaları: Bu tartışma çeşidi, görev ve şirket yönetimi ile alakalı tartışmaları kapsayan bir türdür. Bu bölüme giren tartışma meseleleri genel olarak personelin birden fazla üste karşı sorumlulukları olduğunda karşı karşıya kaldığı farklılık gösteren görev ve emirler arasında sıkışma, işlemlerin bitirilme zamanı arasındaki belirsiz süre, maddi verilerin değeri, devletin yaptığı tanzimatın ne manaya geldiği ve farklı farklı iş amaçlarının önem seviyeleri ile alakalıdır.
2. Süreç çatışmaları: Örgütsel tartışmalar arasında yer alan diğer etkili tartışma çeşidi de süreç tartışmasıdır. Süreç tartışması görevin uygulanmasında tercih edilecek olan format hakkındaki fikir ayrılığıdır. Örneğin grup içerisinde tekrar yapılanmanın harekete geçirilme şekliyle alakalı fikir ayrılıkları, görevlerin grup bireyleri arasında ne şekilde bölüştürüleceği hakkındaki fikir ayrılıkları, süreç tartışmasının örneğidir. Görev tartışmaları ne yapılması gerektiği ile ilgiliyken süreç tartışması görevin nasıl yapılacağı ile ilgilidir. Süreç tartışması ve görev çatışması karşılaştırıldığında aralarındaki farkı ortaya çıkarmaktadır.

3. İlişki çatışmaları: Duygusal bağlar ve insanlar arası münasebetlerden ortaya çıkan tartışma çeşididir. Durum analizi etme farklılıkları, küçük anlaşmazlıklar ve kişilerden haz etmeme ve benzeri sebeplerden meydana gelen tartışmalar ilişki çatışmaları diye isimlendirilir. Personel arasında gözlemlenen bu tartışmaların nedenleri içinde gereksiz çekişmeler, aşağılayıcı cümleler ya da birinin bir diğerinin giyimiyle dalga geçmesi gibi nedenler olabilir. İlişki tartışmalarının diğer belirtilerine personellerin geniş görüşte olmamaları ya da haz etmediği kişilerle muhatap olmamaları örnek verilebilir.

Aile bireyleri arasında yaşanan tartışmalara farklı bir durumda bakılacak olursa; durum aşağıdaki gibi özetlenebilir;

1. Aile bireylerinin amaçlarına uygun aile bireylerinin kendilerini geliştirme, şirketin gelirini ve sağlıklı büyümesini garantiye alması gerekmektedir
2. Aile ilişkilerine bakılacak olursa ilişkiler arasında daha sağlıklı adımlar atmak, kişisellikleri problemleri on planda tutmamak, kuralları net olarak belirlemek ve her şeyi yazılı olarak ortaya koymak.
3. Şirket için yapılacak değerlendirmelerde performansa göre bireylerin çıkan sonuca göre sevgi saygı ve değer yargılarını on planda tutmak (Dyer & Handler, 1994).

4.2.1.2 Aile İşletmelerinde Çatışmanın Kaynakları

İlk olarak denilebilir ki problemin oluşmasına sebep olan nedeni tespit etmek sorun çözümünde önemlidir. Sebebi belirlenemeyen bir problemin kesin şekilde çözülmesi ihtimali artık ihtimallerdedir. Aile işletmelerindeki çatışmaları kanser hastalığı ile karşılaştırmış, bu konuyla ilgili şu örneği sunmaktadır: Seneler önce

kanser sözcüğü yalnızca kulaktan kulağa duyulmaktadır. Bu sözcük açıkça dile getirilmiyordu. Kanser teşhisinde bulunurken, doktorlar hastalığının bireyin kendisine söylenmemesini söylüyorlardı. Fakat bugüne baktığımızda bir kanser hastası açık ve net 'ben kanserim' diyebilmektedir. Böylelikle kişinin hayata tutunma şansı. Çünkü sorun ile acı da olsa karşı karşıya gelmekte ve yine bilmek için çaba sarf etmektedir. Günümüzde şirkette aile kelimesi kanser olarak anlaşılmakta ve birilerinin aile şirketi oluşturması hem aile hem de şirket soluncalı gibi değerlendirilmektedir. Aile işletmelerinin *sürdürülebilirliklerinin*, devamının sağlanmasında yegâne yol sorunla yüzleşerek çözümü ile ilgili olarak aile üyelerinin açık ve net bir şekilde tartışabilmesidir.

4.2.1.3 Aile Şirketlerinde Çatışmanın Nedenleri

Bu bölümde aile şirketlerinde var olan bireyler tarafından ele alınacaktır. Aile şirketlerinin kötüleştirilen önde gelen çatışma türü olarak arasında nesiller arası çatışmalar, aileye daha sonradan dahil olan bireylerin - gelinler, damatlar- sebep olduğu düşünülen tartışmalar, aile bireyleri yarış, eşler arası sorunlar gibi tartışma çeşitleri söylenebilir;

1. Patron/Yöneticinin Kendi İçi Çatışmalar: Aile şirketi patronlarının şirketi kurarken üç amacı vardır. Bunlar (Levinson, 1971: 90-98): a) Girişimci babası ile neticelendirilmemiş çatışmalar içinde olmuştur. Bu nedenle kontrol içinde olmalı öne sorun gibi hisetirir. Bu sebeple hem baba kontroline hem de daha güçlü karakterlerin yarışından korunmak için kendine ait şirketini kurar b) Bu kurucuların kurmuş olduğu şirketler onların hem eşi, hem ailesi kısaca söylemek gerekirse en önemli varlığıdır. Şirket kendileri var olma nedenidir c) Şirket; kurucusu için onun gelişmesi, gelişmesi kendi bireysel mutluluğudur. Kendisinden daha sonra şirketin geleceğini düşününce geriye bir kurum

bırakma hedefi doğurur. Fakat bu noktada bir şeyin altı çizilmelidir ki o kurucuların şirketi kendinden sonra gelecek olan bireylere şüpheleridir. Onlar çocuklarını gerektiği gibi büyütmüşler, kendilerinden iyi olur, beni geçer, benden üstün olur tasası ile onlara hem yetki hem de sorumluluk vermekten her zaman geri durmuşlardır. En önemlisi de uzun zaman dilimi isteyen ve şirketin gelecekteki yöneticisini geliştirmeye dair bir dönem planlaması veya çalışması da yapılmamıştır.

Patronun şirketinin geleceğine dair düşüncelerin olması onların kendi içlerinde yaşanmış oldukları tartışmayı izah edilebilir. Onların yaşamış olduğu iç tartışmayı Uluyol (2004: 74) aşağıdaki şekilde açıklar. Örneğin, onlar emekli olup şirketi çocuklarına bırakmaktan her zaman çekinirler. Çocuklarını kendilerine rakip olur sebebi ile sorumluluk vermeyerek onları yetiştirmeyen babalar, emekliğe ayrıldığı zaman kendilerini bir boşlukta gibi hissedecekler, ekonomik kaygılar yaşayacaklar ve çocuklarının kendilerine saygı ve sevgi göstermeyeceğinden tedirginlik duyacaklardır. Kendine güvenemeyen sahipler, işçilerinden maalesef güven duymuyorlar. Fakat bir kişilerden doğru ve dürüst iş bekleminin ilk kuralı onlara güven duymak ve yetki vermektir. Yetkisi olmayan kişi, zincirli bireye benzer. Gerçek sahibin en önemli özelliği kendine güvenmesidir. Özgüveni olmayan kişi kendi ile barışmalı. Ayrıca bu patronlar şirkette çocukların kavga edip şirketi batırmasından korkar. Şirketin gelecekte daha iyi bir işletme olması da bu kişilerin kaygıları arasında vardır.

İşletme sahibi/yöneticisi bir anne-baba rolüyle iş adamı rolünü aynı anda yürütmektedir. Bu kişiler zaman zaman hem aile hem de şirket için neyin

faydalı neyin daha kötü olacağı konusunda karara verememe durumunu yaşarlar. Bu tür anlarda karar verme durumunda sorun yaşarlar. Bu anlarda da kendilerinin yaşamış iç tartışmalara örnek olarak verilebilir.

2. Patronlar İle Eşleri Arasında Çatışma: Eşler arasında yaşanan tartışmalar hem aile ilişkileri hem de şirket ilişkilerinde sıkıntı yaratabilir. Hem aile bağlılıkları hem de iş bağlılıkları birbirini mutlaka etkiler. Aile içerisinde kocanın eşine ve ailesine yeteri kadar vakit ayırmaması, hayatının büyük bir kısmında işte geçirmesi, eşine ve de çocuklarına yeterince vakit ayırması eşler arasında sorun olarak karşımızdadır. Karı-koca arasında evdekiler gibi sorunlar ya da geçim sorunları olabilir. Ancak boşanma esnasında eş de hisse sahibi ise ve hissesini almak isterse şirket hem bölünme hem de satılma sorunu ile karşı karşıya kalır. Çünkü kendine ait olan hisseyi satın alamayabilir. Bu noktada şirket satılarak el değişecektir. Sorunlu el değişimi ise şirketin değerinin çok altında satılacaktır (Uluyol, 2004: 77).

3. Sahip/Yönetici İle Çocukları Arasında Yaşanan Çatışmalar (Kuşak Çatışmaları): Yeni yüzyılda ivme kazanan değişim nesiller arasındaki sosyal tartışmayı ileri götürüp belirginleştirip, eski değer yargılarının ve hayat biçiminin değişimine neden olur. Eski kişiler, yeniliklere adapte olamaz, geleneksel yaşam anlayışına sıkıca sarılırken, yeniliğe aç olan yeni nesiller de gelişimlere çok hızlı adapte olurlar (Rodoplu, 2003: 464). Doğal sonuç olarak, yetişkin nesillerle gençlik arasındaki farklılık, gittikçe daha da büyür ve nesil çatışması haline gelmiştir (Çelik, vd., 2004: 191).

Toplum bilimlerine göre bu nesiller son 50 sene itibarıyla kısaca, X, Y, Z jenerasyonu olarak isimlendirilmektedirler. Dolayısıyla farklı nesillerin

yönetim biçimleri ise aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Rodoplu, 2003: 472): İlk neslin (Z) önemli nitelikleri arasında; uzmanlaşma, şeması sıkıca bağlı olma, sıkı denetim uygulama ve güce bağlı olma söylenebilir. Yeni nesillerden X ve Y'lerin nitelikleriyse, katılıma önem verme, bürokrasi ve denetime karşı olma, yaşam kalitesi ve bireysel inisiyatifi ön planda tutma şeklinde söylenebilir. Farklı nesillerin farklı yönetim stratejileri günlük yaşamda ve bilhassa işletme idaresinde önemli problemleri ve aynı zamanda tartışmaları da meydana getirir. Meseleye tamamen tek kişinin etkinliğinin var olduğu aile işletmeleri perspektifinden değerlendirildiğinde ise mevcut vaziyetin daha bir öneme haiz olduğu ve bu sebeple dikkatli bir biçimde işlenmesi gerektiği görülmektedir. (Çelik, vd., 2004: 191).

Hem ikinci hemde üçüncü kuşakta aile deki kişilerin değişik perspektifleri işletmenin geleceğinin değiştirecek şekilde etkilidir. Güllüoğlu ailesinde kardeşler, babalarına karşı durarak daha farklı bir modelle asıl iş kolları olan baklavanın yanı sıra daha farklı ürünler de satmak istediler. Sonunda kendi dükkanlarını açarak iş dünyasına devam etme kararı almışlardır ("Sanal", 2011).

Patronun aile ile çalışan kişiler arasında ortak hedef, kurallar, değerler, davranışlar oluşturmada önemli bir görevi ve çalışanlarca alışılmış bir yeri vardır (Ket De Vries, 1993: 60). Organizasyonel büyümenin ve gelişmenin ilk başlarında patron uzun hedefli ilişkiler gerçekleştirilmiş. Patronun yokluğunda meydana gelen çatışma diğer kuşaklara aktarıldıkça daha da çoğalmaktadır. Davis ve Harveston (1999: 312-315) çalışmalarında, 1. Kuşak, 2.Kuşak ve 3.

Kuşak aile şirketlerinde çatışmayı; 1. Varlık ve güce, 2.Yönetim şekli, 3. Fiyat ve 4. Şirket misyonu ölçütlerinde ele aldılar. 1. Kuşaktan kuşağa aktarımda tartışmanın giderek arttığı görülmüştür.

4. Kardeşler Arasındaki Çatışmalar: Çocuklar ve baba arasında yaşanan yarışın farklı bir yönü kardeşler arasında da yaşanabilir. Babanın çocuklarını birbirlerine doğru kıskırtması veya birinin tarafını tutarak yani bir çocuğunu geri plana atarak, yerine getireceği çocuğunu ön plana çıkarma yönünde bir yol izlerse ve bu yolla kendisinin yerine koyacağını seçerse bu durum yarışın çok sertleşmesine sebep olur. Bu durumdaki en büyük zorluk şirkette yalnızca iki erkek çocuk var ise karşımıza çıkar. Çocukların anneleri veya eşleri de işin içerisinde iseler sorun daha da çözümsüz bir duruma gelir (Levinson, 1971: 90-98).

Çocuklar arası rekabet, babalarının gözdesi olma amacıyla küçüklükten yetişkinliğe kadar sürer. Bu öyle ileri bir sürece kadar gider ve tüm yönetim kararlarını etkiler, örgütlerde yaşanan zor mücadeleleri daha da geliştirir. Kardeşler arasındaki ilişkiler bir aile şirketinin teslimat sürecinde, aile işletmesi yöneticisinin karşı karşıya kalabileceği sorunlardan yalnızca biridir. Diğer iç sorunlar daha da devam eder. Ailedeki sorunlar işletmeye de taşınarak ve aileden olmayan yöneticiyi işte tutmak önemli bir problem oluşturur. Bu sorunlara ek olarak şiddetli yarış neticesi olarak meydana gelen karışıklıklardır. Kardeşler arası bağlarda yaşanan tartışmanın tahrip edici sınırları bu sorunlar ile bir arada değerlendirildiğinde daha da büyük olabilir. (Uluyol, 2004: 8990).

Kardeşler arasında yaşanan sorunlar nedenleri arasında işlerinin karşılığını alamama düşüncesi, diğerinin kendisinden daha az işlediğini halde daha çok maaş alması, kardeşlerin eşleri aracılığı ile kışkırtılmaları ve patronluk mücadeleleri gibi durumlar vardır. Kardeşler arasında finansal yönden kendileri daha fazla işlediklerini göz önüne alarak kardeşlerin daha çok maaş aldığını düşünürler, şirkette çalışmayan kardeşler dışlandıklarını ve ebeveynlerinin bazı kardeşleri daha çok sevdiği irtibasını edinebilir. (Stamelman ve Brown-Sherman, 1995). Kardeşler arasında var olan çekişme bütün aile işletmelerinin yönetim kurullarında yaşanmaktadır. İş ortakları, işçiler ve dostlar yarışmaya destek verir, bu yüzden herkes bu meselede bir yön belirler. Şirketteki işlemler, devamlı bir aile tartışmasına haline gelir. Aile işletmelerine bakıldığında genellikle, büyük birey babasının yerini almaktadır. Ama bu alışkanlık, küçük birey veya kardeşlerce, yaşça büyük olanın gerçek anlamda hak ettiklerine inandıkları zaman isabetli olur.

Örneğin küçük yaşta olan kardeşin büyüklere göre yetenekte, beceri ve deneyimde adil olmak ve onlardan daha önce ergen olmak az sayıda rastlanan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, ilk çocuk ailenin bireyleriyle daha önce ve daha büyük ilişki içinde olur ve onlardaki etkisi daha çoktur. Küçük bireyler, çocukluk dönemi ilişkilerinin etkisini yok etmeye çalışır fakat büyük bireyleri, şirkette bazı vazifeleri ona verecek onu kontrol altında tutmayı dener. Bu kontrol, büyük bireylerin onun gerçekten yetenekli ve kendine göre başarılı biri olduğunu düşünene kadar devam eder. Eğer bireylerin işletmedeki kendi hisseleri ve idaredeki hakları eşitse yönetim kurulunda kendi düşüncelerini sunabilirler. Küçük birey, genellikle karşılıklı

bağlardan doğan sorunları çözmeye başarılı olamaz, kardeşleri aracılığı ile hakkının yendiğini, çok denetim altında tutulduğunu ve dikkate alınmadığını düşünürler. Büyük birey de, küçük bireye güven sorunu yaşayarak, onu denetimde tutma özgür olarak kararlar vermesine fırsat tanımama gibi davranışlar içerisinde bulunarak küçük bireyin fikir ve ideolojisinin doğruymuş gibi algılamasına neden olur (Yakupoğulları, 2001: 67).

Patronun, çocukları arasındaki tartışmayı geliştirmekle işletmenin tamamen kaybedilmesine neden olarak: Guccio Gucci Floransa'da deri ürünü satan işletme oluşturmuş ve ilerisinde oğulları da şirkete eklenmiştir. Aile büyüğü, yarışın daha başarılı performans sağlayacağı inancı ile çocuklarını bir biri ile yarış haline sokmuş ve herkes örnek aldığı rol modele, daha sonraki nesildeki yeğenler sorunu devam ettirmiştir. Bunlardan bir tanesi, Maurizio işletmenin kontrolünü ele almıştır. Fakat batma tehlikesi ile karşı karşıya kalınca haklarını aileden olmayan bir ortağa vermek mecburiyetinde kaldı (Yelkikalan ve Aydın, 2004: 139).

5. Aileye Daha Sonradan Dahil olanların Sebebiyet Verdiği Çatışmalar: Aileye daha sonra dahil olan tanımı ile anlatılmak istenen, aile bağı olmayan, evlilikle aileye giren kişiler, yani eşlerdir. Bu bireylerin daha farklı bir kültürel ortamdan ve yaşamdan gelmeleri için yeni ortam ile uyum konusunda birtakım sıkıntılar yaşayabilirler. Eşler, aile şirketinde aktif rol olarak çalışsa da çalışmasa da aile içerisinde sorunlara sebep olabilir. Bu tartışmalar gelişerek büyür ve şirketin bölünmesine, ailenin de parçalanmasına veya hepsine neden olabilir (Aranoff ve Ward, 1993: 62-63).

6. Kuzenlerin Neden Olduğu Çatışmalar: Aile bireylerinin değişik alanlarda yaşamaları, değişik düşünceye, fikre ve tecrübeye hakim olmuş olmaları, aile bireyleri arasında, akrabalık durumunda hakimiyet, çok çeşitli şekilde ve yönetimi dışında yer almaları tartışmalara zemin hazırlar. Aile yönetimde etkili olma kişiler arasında kavgaları, yönetimde olmayanların kendilerinin yeterince bilgilendirilmemesiyle alakalı yaşananlar ailelerden gelen bu bireylerin birbirlerine, herkesin kendi menfaati ile ilgilenmesi ve şirketin idaresinde yer alma mücadeleleri bu bireyler arasında tartışmalara sebep olur. Üçüncü kuşaklar şirketlerinde ile ilgilenenlerin sayısı oldukça arttığı için, bireylerin arasındaki çatışma da artar. Akrabalar kendi aralarında ve kendilerinden öncekilerle aralarında oluşan tartışmalara etkin olması veya verimli olmasına engel teşkil etmesine, takımın motivasyonu, dejenerasyonuna sebep yaratabilir. Bireysel çıkarların ilk sırada olması, düzen ve takım ruhunun yıkılmasına sonuç olarak şirketin geleceğini tehlikeye atmakla karşı karşıya kalınabilir (Karpuzoğlu, 2000: 92-93). Aile şirketlerinin bir başka sorunu da bu durumda yeterli bilgi ve yetenekleri sahip olmayan bireylerin şirket içinde uğraşmak istemesidir. Bu kişilerin işletmeye alınması durumunda işler iyi gitmeyecek ve bu bireylerde dargınlık, ilişki bozukluğu ve psikolojik durumu şirketteki bireylere zarar verebileceği davranışlar içine girmeye çalışabilirler. Fakat yine de buna rağmen iyi bir aile işletmesi, şirketin yönetsel problemleri detayların üzerinden gelebilmektir.

4.2.2 Aile Şirketlerinde Çatışma Yönetimi ve Çözümde Bulunan Roller:

Tartışmalarda etkili biçimde belirlenmesi, iyi bir şekilde idare edilmesi gerekir. Tartışma yönetimi detayında anlaşılması için, tartışmaların etkinliğinin artırılması ve etkili bir durumdan bakılmasıdır.

Tartışma yönetiminin esas, negatif tartışmalar esas nedeni ortadan kaldırılması, pozitif tartışmalardan da kişi ve şirket tarafından etkili olmasıdır. Tartışmaların, başladığı grup kişinin kendisinde artı zararına sonuçlanması çeşitli faktörlere bağlıdır. Pek çok durumda tartışma hem kişinin hem sisteme negatif etki edebilir. Fakat tartışma olmayan durumda yenilik şirketin gelişiminde de söz etmek mümkün değildir. Daha fazla düşüncelerin ve farklı fikirlerin doğması için bireylerin kendi görüşleri ifade etmesi gerekir. Farklı fikirlerin aynı zamanda yeni ilerleyişler olabilirler. Aile şirketlerinin tartışmaya da bu yönden bakılması faydalı olacaktır. Sadece bu durumda diğerlerini faydalı duruma itmek mümkün olabilir. Yeni fikirlere ve farklı görüşlere de destek verilmesi, kişilerin fikirlerini ifade edebileceği farklı durum ilerlemenin nedeni olacaktır. Fakat bu durumun gerçekleşmemesi için hazır olması lazımdır (Uluoğlu, 2004: 50-59).

Rahim vd. (1992), "Tartışma Çözümündeki" ve "Tartışma İdaresi" tanımlarını aynı anlamda elde etmeleri doğru olmadığını savunmaktadır, aradaki farkları da şu şekilde sıralamışlardır:

1. Çatışmayı çözüme ulaştırma, çatışma yönetiminin bir şeklidir. Yönetici, durumuna uygun tartışma problemlerinin şeklini seçebilir.
2. Tartışmayı, çözmek, tartışmanın bütünüyle çözülmesini desteklenerek, tartışma idari, bazı durumlarda positif olmak seviyesinin, şirketin etkinliği ve devamlılığı bakımından gereklidir.

3. Tartışma çözümlenmede, esas amacı, bir sorun olarak görülen tartışmayı elimine etmektir. Diğer yandan tartışma yönetiminde müdahale, tartışmanın dozunu arttırmak veya minimize ederek işletmenin başarılı olabilmesi için istenilen sonuçlara ulaşmayı amaçlar.

Çatışmayı çözümlenme yaklaşımları, çatışma yönetiminin bir şeklidir. Böyle bir durumda tartışmanın çözüme ulaşması, kişilere ileriki süreçte daha büyük zararlar verebilir. Bazı durumlarda tartışmanın büyüklüğü arttırarak ya da zaman dilimini daha da uzatarak çatışmanın çözümlenmesine engel olmak ve böylece sürdürülmesini sağlamak gerekli olabilir. Bugün örgüt üzerine teori üreten kişilerin fikir birliğinde bulunduğu yer, bireysel veya kişilerin aktifliği daha da arttırmak nedeni ile tartışmanın etkili ve ya etkisiz yapılmasına göre, olabilecek bir tartışma şeklinin elde edilmesi gerekmektedir (Rahim, vd., 1992; 423-424).

Aile şirketlerinin meydana gelen tartışmaların çözüme ulaştırılmasında kullanılan birtakım çözüm şekli vardır. Kendini gösterme, olumlu, olduğunu kabul etmeme, kişileri ve rolleri farklılaştırma, büyük bir aile olduğunun imajını yaratmak vb.'dir. Aşağıda Finch'in (2005) yöntemleri yer alır:

1. Çatışma Çıkmadan Çözüm Bulma: Tartışmayı reddetmeden ilk önce tartışmanın esas nedenini ortaya koymak en iyi şekilde gibi görünmektedir, çünkü çatışma meydana geldiğinde duygusal bir tepki ve baskı etkisi yaratabilir. İşletmede meydana gelebilecek tartışma doğurabilecek esas konular tahmin edilen ve buna karşı bazı önlemler alındığı takdirde çatışma anında yaşanabilecek karmaşa da bir anlamda önlenbilir duruma gelecektir. Çatışmayı çözüme adına bunun dışında harcanacak olan hem zaman hem de

emek, işletmeyi daha ileri götürebilecek daha önemli olan başka konulara dâhil olmasıdır.

2. Etkili İletişim: Bilhassa aile şirketlerinde inşa edilecek etkili iletişim, çatışma meydana gelmeden tedbirli olmak ve çözüm üretmek için çok önem arz etmektedir. Sık aralıklara ile aile üyeleri toplanmalı ve aile ayrıca iş konuları mutlaka tartışılmalıdır. Şirket faaliyetleriyle ilgili çalışmayan aile ferdlerini ve şirkette diğer çalışanları bilgilendirme adına toplantıların belirgin zaman aralıklarında gerçekleştirilmesi, kişilerin işletmenin mevcut durumu ile ilgili ve gelecekle ilgili planları ve projeleriyle ilgili bilgi sahibi olmalarına olanak verecektir. Etkili iletişimden kasıt da çift yönlü ve karşılıklı fikir ve düşüncelerin değerlendirildiği bir iletişimdir.
3. İş Ve Aile İlişkilerini Ayırma: İş ile aile arasındaki sınırı belirlemek ile ilgilidir. Aile ve iş ilişkilerinin birbirini etkilememesi gerekmektedir. Bu neden ile bireylerin şirket içindeki rolleri kesin belirlenmelidir.
4. Etkili Program: Aile şirketlerinde tek %30'u önümüzdeki kuşaklara sağlıklı bir şekilde götürebilmektir. Bunun nedeni de idaredeki yetersizlik, aile bireyleri arasındaki aile bağı baskısıdır. Yapılan programlar etkili bir süreç ve her basamağı planlanmalıdır. Programların hazırlanması sırasında aile bireyi olmayan kişiler de katılmalı ve onlar da konuları tartışılmasında görev almalıdırlar.
5. Prim Sistemi: Bireylerin etkili çalışmasına uygun adaletli bir prim sisteminin olması meydana gelebilecek tartışma ve kıskançlıkları da bir nebze engelleyecektir. Sistemi kurulmuş ve herhangi bir iltimasın olmadığı prim sistemi ile çalışanların işletmeye sadakatlerinin ve yaptıkları işleri benimsemelerinin sağlanması çok önemlidir.

6. Görevlerin Ayarlanması: Aile içinde yakın ilişkide olan bireylerin görevleri, genel olarak tanımlanmalıdır. Üstlenilen görevlerin sınırlarının ve kişilerin görevlerinin belirli olmaması tartışma çıkmasına sebep olur. Aile bireylerinin aile içindeki görevleri, şirket içindeki görevleriyle birbirine karışmasının önüne geçilmesi için görevlerin yazılı ve kesin bir biçimde belirlenmelidir. Aile büyükleri aile içindeki kuralcı davranışlarını işletmeye yansıtırlarsa, işletme içerisindeki alt kademelerde görev alan aile bireyleri kendi yetkilerini kısıtlamış, hatta görev tanımına giren işlerde sahip oldukları yetkilerini bile kullanamayacakları bilincine kapılmalarına neden olabilir. Aile şirketlerinde meydana gelen tartışmaların sebep olduğu birinci kuşak (kurucu) çocukları ve onların yeğenleri daha sonrada şirkete katılan aile bireyi olmayan şirket çalışanlarının şirket içindeki gösterdikleri davranış şekillerine bağlıdır.

4.2.3 Çatışma Yönetiminde Babanın Rolü

Aile şirketlerinde çatışmaların önlenmesi veya azaltılması için şirket ünvanı altında herbir aile bireyine farklı bir işletme kurdurma yoluna giderek kendi işlerinin patronları olmaları sağlanabilir. Ayrıca baba şirketin idari organlarını çoğaltarak, bütün evlatlarına ikinci başkanlık verme yoluna da gidebilir. (Yakupoğulları, 2001: 68).

4.2.4 Çatışma Yönetiminde Çocuklar ve Aile Üyelerinin Rolü

Çatışmaların önlenmesinde veya çözümünde, işletmenin sahibi olan babaya görev düştüğü gibi çocuklarına şirket içerisinde meydana gelebilecek tartışmaların önlenmesi ve çözülmesi için ciddi şekilde rol almaları gerekir.. Çocuklar, kendi aralarında birbirine saygılı olmalı ve kendi aralarında güven sarsıcı tavır ve davranışlarda bulunmamalıdır. Çocuklar, kendi planlarını ortaya koyabilmesi

için kendi aralarında rekabet, şiddet, tartışma konularını aşmaları gerekmektedir. Çok şiddetli olma, rekabet içinde olma ve çok fazla ihtiraslı olma, sadece işletmenin de sahibi olan babayı yerinden etmekle kalmaz, aynı zamanda işletmeyi zarara uğratar.

Çocuklar, genelde birbirlerine dürüst olmalı, kendi yeteneklerini ve sorumluluklarını geliştirmek ve kendilerini kurucuya(babaya) güzel bir şekilde aktarmalıdır. Çocuklar, kurucunun başarı ve yeteneklerine saygılı olmalı, ruhsal kudretini kabul etmeli ve aralarındaki iletişimde net olmalıdırlar. Çocuklar arası tartışma çözümünde ise, kendileriyle ilgili olarak birbirleriyle konuşmaları yararlı olacaktır. Kardeşler, kendi aralarında birbirleriyle detaylı bir şekilde tüm kuşkularını, sınırların ve uğradıkları hayal kırıklıklarına sebebiyet veren her şeyi kendi aralarında konuşabilmeler ve paylaşılabilmeleri gerekir. Kardeşler arası uzun süren tartışma sorunları giderilmezse mutlaka dışardan uzman tarafından bir yardım almaları gerekmektedir. Fakat şirket dışında etkili dışardan profesyonel yardım elde etmek, aile şirketlerinde pek kolay değildir. Başka bir yönden sorunu çözmek, öfke ile çözmek de aynı derecede arttırır, şikâyet patlamasına yol açar ve haliyle ilişkiler de bozular. Aile üyelerinden her biri, bu sorunlarla ilgili, empati yoluyla çözümler bulabilir. Eğer sorunu çözmek için gerekli adımlar atmazsa ve sorunun bütün gruba sirayet ettiği düşüncesiyle davranırsa onun bu sorunu geniş ölçüde duygusaldır. Bu seviyede, uzmana danışılmalıdır. Gerçekleşecek yüz yüze toplantılarda birçok farklı yollar net bir şekilde elde edilir ve kolay seçim gerçekleştirilebilir. Her bir birey , tartışma boyunca sebep oldukları unutturacak şekilde tavır sergilemedikçe, çatışmanın çözülmesi pek muhtemel değildir. (Yakupoğulları, 2001: 69).

4.2.5 Çatışma Yönetiminde Aile Üyesi Olmayan Çalışanlar ve Danışmanların Rolü

Kendilerinin üstünde birini kabul etmek; çok farklı aile bağları ve birbirleri ile diyalog içinde sorunların var olduğu şirkette, mükemmel çözümdür. Aile üyeleri, şirketle alakalı tüm münasebetlerinde bir aile üyesi gibi işleri sevk ve idare edecek olan güvenilir bir uzmandan faydalanmalıdır. Ayrıca, şirkette çalışan kişi aileden sayılmayan kişiler, tartışmaların çözülmesi, anlaşma bakımından aile bireylerine destek olabilirler. Bilhassa, senelerdir firmanın çalışanı olan ve herkesin saygısını kazanmış kıdemli çalışanların gösterecekleri yol ışığında tartışmalar bir nebze önlenabilir.

Aile şirketleri için tartışmaları sonucunda değerli, etkili, yararlı ve kurumsal idari şeklini önemli kılar. Bütün şirketler, mutlaka işlerinde yönetenlere klavuzluk edecek, geri planda kalmış olan gelenek ve göreneğe her zaman istek duymaktadır. (Yakupoğulları, 2001: 70).

Bozkurt ve Taşcıoğlu (2008: 377-386) araştırmalarında, işlerin sistemli bir şekilde yürütülmesinde ve çatışmaların çözümü noktasında kurumsallaşmanın çok etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle kurumsallaşamamış işletmelerin dağılma aşamasına geldikleri dile getirilmiştir. Bu modele göre aile bireyleri arasındaki sorunlar zamanla çöküşe götüren bir husustur. Aile ilişkilerinin sistemli olması yani başka bir ifade ile ilk kurumsallaşması gerekmektedir. Ayrıca kurumsallaşma, çözüm için bir araç olmaktan öte şirketin ayakta durarak sürekliliğinin sağlanmasının ve devam etmesinde en önemli kural olarak görülmektedir.

Bölüm 5

YÖNTEM

Noyanlar Şirkeler Grubunun, sahipleri ve çalışanlarının arasında yaşanan çatışma problemlerinin çözümlerine yönelik mevcut durum tespiti yapmak üzere bu bölümde çalışmanın yöntemi, deseni, veri toplama teknikleri, nüfus ve örneklem seçimi ve çalışmanın kalitesi ve kullanılan üçleme tekniği açıklanmıştır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

5.1 Nitel Yöntem

Nitel yöntem insan davranışlarına genel bir bakışla tüm resmi görerek araştırmayı amaçlamaktadır ve sosyal bilimlerde kullanılmaktadır. Nitel araştırmalar nüfusun ve örneklemin büyük olmadığı vaka çalışmalarında derinlemesine bilgi toplamak için uygun bir araştırma yöntemidir. Bu çalışmada toplam şirket içi kurumda 60 çalışanı olan Noyanlar Şirkeler Grubunda çatışma ve çözümler üzerinde durulacağından Nitel çalışma yöntemi kullanılması uygun görülmüştür.

5.2 Vaka Çalışması

Bu çalışma bir vaka çalışmasıdır. Noyanlar Şirkeler Grubu Yönetim Kurulu Üyeleri vaka olarak kullanılacaktır. Vaka çalışması bir araştırma deseni olup, bir gruba bir kez bakarak durum tespiti yapmak için kullanılmaktadır. Durum çalışması sosyal bilimlerde araştırma yapmakta kullanılan stratejilerden biridir. Vaka çalışmaları genellikle politika, siyasi bilim, toplum psikolojisi ve sosyolojisi araştırmalarında sosyal bilimlerde yazılan tezlerde, akademik tezlerde ve işletme yönetimi gibi

bilimsel çalışmalarda gibi profesyonel alanlarda kullanılabilir. (Yıldırım, A., & Şimşek, H. 2008)

5.3 Verilerin Toplanması

Bu çalışma nitel araştırmada kullanılan veri toplama teknikleri kullanılarak gerçekleştirilecektir. Gözlem ve mülakat üzerinde durulacaktır. Ayrıca alan notu da kullanılacaktır.

5.3.1 Gözlem

Sosyal bilimlerde nitel yöntemin bulunduğu araştırmalarda sıkça kullanılan bir veri toplama tekniğidir.

5.3.2 Mülakat

Bu çalışmada Noyanlar Şirketler Grubu Yönetim Kurulu üyeleri ile yarı yapılmış mülakat yapılmıştır.

Mülakat bir veya daha fazla ilgili kişiden sözlü olarak veri toplamasına verilen isimdir.

5.3.3 Alan Notu

Bu çalışma sürecinde planlama tipi alan notu tutulmuştur. Günlük çalışma sistemi içerisinde bir işletmede kullanılan ajanda ve/ veya günlük tutma sistemidir. Ajanda her gün için iş planını saatine kadar aktarır iş programını planlayıp hata payını düşürmeye yarayan bir sistemdir. Günlük ise her gün yapılan iş planını bir aylık süre boyunca yapılan iş planıdır.

5.4 Nüfus

Noyanlar Şirkeler Grubu (bkz böl. 2) yapılan gözlemlere göre Kuzey Kıbrıs'ta Gazimağusa ve İskele bölgesinde bulunan ve bir şirket olan Noyanlar Şirkeler Grubu ele alınmıştır. Aile şirketinin sahipleri ve bu şirkette çalışan yönetici personelin mevcut bakış açılarının dikkate alınması örgüt içi çatışmalarda ne derecede etkin

yürütölüp, yürütölüp yürütölmediği anlayabilmemiz açısından bu çalışma nüfusu olarak kullanılmıştır. Aile şirketlerinin özelliklerini ortaya koyarak kurumsal iletişim çalışmalarında hangi aşamada olduklarını ve çatışma çözümlerini nasıl çözümlediklerini belirtmek amacı ile yapılmıştır. Gözlemcilerinde içinde bulunduğu süreçte yorumlar ve gözlemleri dikkate alınacaktır. Noyanlar şirketler Grubu Yönetim Kurulu üyeleri çalışmaya katılmışlardır.

5.5 Üçleme

Noyanlar şirkeler Grubunda üç farkı değerlendirme yapılacaktır. Bunlardan biri araştırmacının kendi gözlemlerini aktarması ile verilecek verilerin dikkate alınması. İkincisi mülakatlar göz önünde bulundurulup danışman tarafından yönetim kurulu sorular ve cevaplar alınacaktır. Son olarak ta alan notu kullanılacaktır.

Bölüm 6

ÇALIŞMANIN BULGULARI

Bu bölümde çalışmanın bulguları aktarılacaktır. Bu nedenle; süreç ile ilgili bulgular aktarılacaktır.

6.1 Gözlem ve Alan Notları

Şirketin kısa zamanda hızla büyümesi şirket içi yönetim kurulu (aile arasında) çatışma problemleri yaratmıştır.

6.2 Çatışma Sürecinde Noyanlar Şirketler Grubunda Yaşanan Olumlu ve Olumsuz Süreçler

Olumsuz Süreçler aşağıdaki gibidir.

Olumsuzluğun genel girişini tanımlamakta bile birtakım zorluklar yaşamaktayım. Fakat yaptığım gözlemde değişim her zaman için aile şirketlerinde zordur. Aile şirketleri yönetim içinde kurumsal yapıya dönüşmesi hiç te kolay bir süreç değildir. Üstelik başarı ile bugünlere gelmiş bir yapıyı geleceğe taşımak için birçok alışkanlığın tüm şirketi etkileyecek tarzda değişmesi gerektiğini iyice kavraması gerekiyor. Bu değişiklikler şirket çalışanlarından en alttan en üste kadar yayılan değişim sürecini kapsamaktadır.

Aile şirketlerinin yapısında yaşanan çatışma çözümleri ailenin ikinci veya üçüncü kuşakları ile profesyonel yöneticilerin uyum içerisinde şirketi geleceğe taşıması gerekmektedir. bu değişimleri çözümlerken günlük akışın da devam etmesi

gerekmektedir. Bir şirketi altı aylığına kapatıp sorunları çözümlene yoluna gidemeyiz. Her şeyi doğru organize edip değişimi yapmak zorundayız.

Olumlu süreçler aşağıdaki gibidir:

1. En olumlu gözlemlediğim başlangıç, şirket yöneticilerinin şirketlerini bir bebek gibi büyütüp geleceğe taşımak için yaşanan çatışmaların gerçekliğine inanmak ve farkındalık içinde olan kurumsallaşma sürecinin kabul edip değişime doğru yol almalarını kabullenmek.
2. Şirket bölümlerine yeni bir organizasyon şeması oluşturma görev ve tanımlarını belirlemek.
3. Teknoloji ait yapısını güçlendirmek, bilgi depolama, yedeklerin kapasitesini artırmak şirket için bulunan server odasına ayrı bir önem vermek.
4. Şirket içinde verilerin kayıt düzenleme, özellikle şirketin muhasebe yönüne finansal yönetimi ve analiz yönünü oldukça güçlendirmesi.
5. Çalışanlar arasında yaşanan en büyük çatışmalardan biri olan iş giriş çıkış takibi düzenli bir sisteme oturması.
6. Kurumsal iç yapının yönetmenlik ve prosedürlerinin hazırlanıp yönetim kuru tarafından onay alınıp sisteme konulması.
7. Çatışmaların aile ile çalışan arasında en sağlıklı önlem hat yöneticilerinin belirlemesi yetki ve sorumlukların dağıtılması yapılması.
8. Şirket personellerinin kendini geliştirebilmeleri için gerekli eğitimlerin verilmesi.
9. Şirket içi çatışma problemlerinin oturması için uygulamada çıkan sorunların çözümüne yönelik danışmalarla sıkı bir işbirliğinde çalışır olmak.
10. Bugün günümüzde dijital pazarlama, web siteleri, günümüz şartlarına uygun güncellemesi özellikle dijital pazarlamanın öne çıkardığı bir süreç başlamıştır.

11. Teknolojik yatırımlar ve teknolojideki hızlı değişimler göz önünde tutularak şirket içinde çıkacak sorunlara anında çözüm üretecek teknolojiyi oluşturma çabası başlanmıştır.
12. En önemli kaynak ise insan kaynağı olup bilinçli hareketle personelle ilgili konular, (iş giriş çıkış, performans değerlendirilmesi, kılık kıyafet, eğitim, devletlerle ilgili personel konuları vb) yönetilecek insan kaynakları biriminin oluşturma çabalar şirket içinde başlamıştır.

Çatışma Çözümünü Etkileyen Noyanlar Şirkeler Grubu İçi Sorunlar:

1. Kurumsallaşmanın gerekliliğine inanılmasına rağmen gün içi işlerin yönetilmesinde hiyerarşik yapının gerektiği kadar çalışmaması.
2. Yöneticilerin yetki ve sorumluluk devrini yeterince yapmamalarının sonucunda detaylar içinde boğulmaları. İşlerin iyi yapılması için detaya hakim olmak ile detayda kaybolmak karıştırılıyor.
3. Şirketin büyümesine paralel, ortaya çıkan sorunların çeşitliliği ve karmaşıklığı içerisinde sorun çözmedeki yetersizlikten iletişim eksiği sorunlarının gerçekçi masaya yatırılmasını önlüyor.
4. Eski alışkanlıklardan henüz yeterince uzaklaşamadığından kurallara ve sisteme dayalı profesyonel yönetim yerine hızlı, pratik ve anında çözüm avantajlığına sahip ancak sisteme değil, talimatı veren kişiye bağlı yönetim şeklinden istenen hızda uzaklaşmamak.
5. Üçüncü kuşağın şirketin geleceğine ne şekilde yön alacağını henüz netleşmemesi.

6.3 Gözlem Sonucu

Tarafımdan gelinen aşamanın yorumu Noyanlar Şirkeler Grubunun geleceğe taşınması için aile şirketi yönetim şekliinden sisteme dayalı, profesyonel yönetime geçişte hızla ilerlemektedir. Olumlu yapılanmalara ilaveten süreçte yaşanan olumsuzluklar da doğaldır. Olumsuzlukları mevcut yönetim işleyiş alışkanlıkları terkedilip sistemsel bir yönetim anlayışına geçildikçe düzelecektir.

Değişimler bir günde olmaz. Şirket değişimi teknoloji, insan kaynağı, muhasebe, satış, satış sonrası, pazarlama, proje ve inşaat araç gereç finans yönetimi vb. alanlarda önemli bir farkındalık sürdürmektedir.

Noyanlar Şirkeler Grubunun kurumsal bir yapıda ülke ekonomisinin önemli bir şirketi olarak geleceğe adım adım gittiği görülüyor. Çünkü kişiye değil sisteme bağlı profesyonel yönetilen şirketler sürdürülebilirdir. Şirket bu farkındalık içindedir.

Çalışmamıza üst düzey yöneticilerden altı kişinin katılması beklenmekteydi. Ancak Noyanlar Şirketler Grubu Noyan ailesinden oluşan bir katılımcı kesinlikle bu çalışmaya katılmayacağını belirtmiştir. Beş katılımcıya A, B, C, D ve E olarak harf verilip katılımcıların kimliği gizli tutulmuştur. Çalışmaya katılan beş katılımcıya öncelikle yarı yapıllı mülakat yapılmıştır. Her mülakat sorusu bir temayı oluşturmaktadır. Mülakat bulguları aşağıda verilmiştir:

Tema 1: Kendinizi tanıtırız: A ve B katılımcılar sadece isimlerini belirtmiştir. C, D ve E katılımcılar ise detaylı bir şekilde ismini, görevini ve buldukları pozisyonu belirtmişlerdir.

Tema 2. Aile içindeki yeriniz nedir: A, B ve C katılımcı “büyükbaba ve baba, anne ve anneanne olduğunu” belirtti, D katılımcı “çekirdek ailenin babası” olduğunu E katılımcı ise “aile içinde joker pozisyonda” olduğunu belirtmiştir.

Tema 3. Katılımcıların şirket içindeki yerleri nedir? Tüm katılımcılar genel durumundan yani iş yerindeki pozisyonlarına değindiler. “Genel direktör, hissedar, muhasebe müdürü, direktör, satış direktörü ve yurtdışı pazarlama sorumlusu” olduğunu belirttiler.

Tema 4. Şirketteki en önemli kişi kimdir? Katılımcıların %60’ı direktörler dedi. Katılımcı A “genel kurucudur” dedi. Katılımcı C ise “yönetim kurulu üyelerinin hepsidir” dedi. Bu yanıtlar hepsi aile üyesi olan yönetim kurulu üyelerinin en önemli üye konusunda fikir birliğine varmadıklarını göstermektedir.

Tema 5. Şirketin geleceği için planlarınız nedir? Tüm katılımcılar“ kurumsallaşmanın ancak sağlıklı bir gelecek olacağını” belirtmiştir. Bu soruda katılımcıların hepsinin aynı fikirde olduğu saptanmıştır.

Tema 6. Şirket içi sorunlara üzüldüğünde bunu nasıl ifade ettikleri soruldu. Katılımcı A “kesinlikle sorun yaratana uyarıp gerekirse ceza sisteminin uygulanmasını” söylemiştir. B katılımcı “üzüntüsünü kendine sakladığını belirtmiştir”, katılımcı C “ağlar ve sessiz olur”. Katılımcı D ve E “yüz yüze görüşmeler yapıp sağlıklı iletişim kurup çözüm getirmeyi” söylediler.

Tema 7. Aile içindeki çatışma hangi konuları nelerdir? Katılımcı A ve B “güven eksikliğinden”, C “görev paylaşımından”, D ve E ise “iletişim bozukluğundan” olduğunu belirtmiştir.

Tema 8. Şirket içi çatışma hangi konulardan çıkar? Şirket içi çatışmaların konularıyla ilgili katılımcılar aşağıdaki yanıtları vermiştir. A ve B “yetkiler konusunda”, C “göreve itaatsizlik konusunda”, D “müşteri sorunlarından”, E ise “aile şirketi olduğundan dolayı yönetimin sık sık toplanması” olduğunu belirtmişlerdir.

Tema 9. Katılımcılara aile içi çatışmayı şirkete taşımışınız sorulmuştur. A, B, C, D ve E “hayır, asla” yanıtını verdi. Ancak katılımcı C “aile şirketi olduğundan bazen etkilendiğini” söyledi. Bu soruya alınan yanıtlar katılımcıların %80’inin aynı fikirde olduğu ancak %20’sinin farklı düşündüğünü göstermektedir.

Tema 10. Katılımcılara şirket içi çatışmayı aileye taşımışınız sorusu sorulmuştur. A, B ve C “asla” dedi, D ve E ise “bazen taşınabiliyor” dedi. Alınan yanıtların çoğunluğu şirket içi çatışmayı şirkette bırakmayı gerektiğini göstermektedir.

Tema 11. Katılımcılara aile içi çatışmalara çözüm için nasıl bir sonuç istersiniz sorulmuştur. A ve B “uzlaşma ve saygı” dedi, C “adil ve şeffaf olmalı” dedi, D ise “iletişim kurmalı ve sonuç olmalı” demiştir. Katılımcı E ise “anlayışlı ve toleranslı olmalıdır” demiştir. Alınan yanıtlar katılımcıların hepsinin aile içi çatışmalara olumlu yaklaşım çözüm konusunda pozitif olduklarını belirlemiştir.

Tema 12. Katılımcılara aile içi çatışmalardan sonra işe gittiğinizde ne yaparsınız veya ne yapmak istersiniz sorusu sorulmuştur. Katılımcılar bu soruya aile içi çatışmaları şirkete yansıtmadıklarını, profesyonel olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. E “moral bozuk olsa da kendini zorlar motivasyonunu güçlendirir bir şey yansıtmaz”. A “asla işi etkilemez” dedi. B bu soruyu cevaplamadı. C “şirkete yansıtman” dedi. D ise “herkesin profesyonel olup sorumluluğunu sürdürsün” önerisini getirdi.

Tema 13. Katılımcılara şirkette hangi konularda çatışma çıkar sorusu sorulmuştur. Katılımcıların %80’i şirkette çatışma olduğunu işaret ederek konular hakkında yorumlar yapmışlardır. A “yetki ve saygısızlık”, B “yanlış yatırımlar” dedi. C “bireysel alınan kararlar” dedi. E “iletişim sorunları ve aile içi iletişim zayıflığı” derken katılımcı D ise “şirkette fazla büyük çatışma yoktur” dedi.

Tema 14. Katılımcılara şirketteki aile arasında hangi konularda çatışma yaşanır sorusu sorulmuştur. Bir önceki soruda olduğu gibi katılımcıların % 80’i çatışma konuları hakkında yorum yapmışlardır. Katılımcı C “bireysel alınan kararlardan”, A ve B “yetki ve yanlış hareketlerden”, katılımcı D bu soruya olumsuz yanıt vermiştir, katılımcı E ise “artan personel sayısından” yanıtını vermiştir.

Tema 15. Katılımcılara aile içi çatışmaları umursar mısınız sorusu sorulmuştur. A, B ve D “evet” dedi. Bu soruda dört katılımcı (%80) olumlu yanıt vermiştir. Katılımcı C olumsuz yanıt vermiştir“ hayır” dedi. E ise “ailede huzur her şeydir” dedi.

Tema 16. Katılımcılara şirket içi çatışmaları umursar mısınız sorulmuştur. Katılımcıların tümü şirket içi çatışmaları önemsediklerini belirtmişlerdir. B “kısmen” derken, A ve C “evet”, D ve E “çok önemli olduğunu çünkü motivasyonu etkilediğini” vurguladı.

Tema 17. Katılımcılara aile içinde kimin fikirlerini onaylarsınız sorulmuştur. A “doğru ve adil olan”, B “sadece eşimin fikirlerini”, C “konuya göre değişir”, D “doğru olanın”, E ise “tüm aile bireylerinin fikirlerinin önemli olduğunu” belirtti. Bu soruda katılımcıların %20’si “doğru olanın” fikrini onaylarken, geri kalan %80 katılımcı kendilerine ait farklı fikirlerini ortaya koymuştur.

Tema 18. Şirket içinde kimin fikirlerini onaylarsınız? A “katılımcı konuya göre değişir” demiştir. B “oğlumun ve eşimin”, C “doğru ve adil olanın” derken D de “doğru olan ve şirketin menfaatine uygun olan” demiştir. E ise “şirketin önünü açacak her fikri onayladığını” söylemiştir. Katılımcı E şirketin önünü açacak her fikri onaylarken diğer katılımcıların bu konuda daha sınırlı olduğu gözlemlenmiştir.

Tema 19. Katılımcılara şirkette bulunan ailede kimin fikirlerini onaylarsınız sorulmuştur. B “oğlum ve eşim”, A “doğru ve adil olan”, C “konuya göre değişir”, D “yönetim kurulunda alınan doğru kararı”, E ise “ortak paylaşım yaparak doğru fikri onayladıklarını” belirtmiştir.

Tema 20. Katılımcılara aile içinde kiminle iletişim kurmada zorlandığını düşünüyorsunuz soruldu. Tüm katılımcıların ortak kararı “kimsenin” olmuştur. Katılımcıların bu konuda % 100 aynı fikirde oldukları görülmüştür.

Tema 21. Katılımcılara şirket içinde kiminle iletişim kurmada zorlanırsınız sorulmuştur. A ve B cevap vermedi. D “bölümünde zayıf olan kişiyle” dedi. E “şirket kurucusu ile” C de “kimse ile” cevabını vermiştir. Bu soruda iki katılımcının soruya cevap vermediği, katılımcı C ise ”kimse” olduğunu belirtirken olumsuz düşünce ortaya koyduğu gözlemlenmiştir.

Tema 22. Katılımcılara şirkette bulunan aile içinde kiminle iletişimde zorlandığını düşünüyorsunuz sorulmuştur. C “direktörle”, A ve B cevap vermedi, D “iletişim sorunum yok” dedi. E ise “şirket kurucuları ile zorlandığını” belirtmiştir.

Tema 23. Ailede en zor ve sıkışık durumda olan kimdir sorulmuştur. A ve B soruyu cevaplamamıştır. E “kendi olduğunu” söylemiştir. D ise “kimsenin olmadığını” söylemiştir. C ise “kardeşi” olduğunu söylemiştir. Katılımcıların %40'ının soruya cevap vermediği, fikir çatışması olduğu gözlemlenmiştir.

Tema 24. Katılımcılara şirkette en zor ve sıkışık durumda olan kimdir sorulmuştur. A ve D “yönetim kurulunda alınan kararları yöneten kişilerdir” cevabını vermiştir. B, C ve E “şirket direktörüdür” yanıtını vermiştir. Bu soruda % 80 katılımcı aynı fikirde olurken % 40 katılımcı B soruya cevap vermediği gözlemlenmiştir.

Tema 25. Kendinizi şirkette kimin yerine koyup anlamaya çalışırsınız? B cevaplamamıştır. A ve E “direktör” demiştir. C “kimsenin” yanıtını verirken D ise “yönetim kurulundaki her doğru kişinin” yanıtını vermiştir.

Tema 26. Katılımcılara ailedeki en zor ve sıkışık durumda olan kimdir sorulmuştur. D “kimse” derken A ve B cevap vermemiştir. C ve E ise “ben” yanıtını vermiştir. Bu soruya katılımcıların büyük çoğunluğu aynı fikirde olurken katılımcı A ve B’nin cevap vermediği gözlemlenmiştir.

Tema 27. Katılımcılara şirketteki en zor ve sıkışık durumda olan kimdir sorulmuştur. D “yönetimde karar alan kişi” demiştir. A, B, C ve E ise “direktördür” demiştir. % 80 katılımcı aynı fikirde olurken, bir katılımcı farklı bir fikri ortaya koymuştur.

Tema 28. Katılımcılara kendinizi şirkette kimin yerine koyup anlamaya çalışırsınız sorulmuştur. Katılımcı B cevap vermedi, C “kimsenin” dedi, D “yönetimdeki her doğru kişinin yerine” dedi, A ve E “direktörün” yanıtını vermiştir. % 40 katılımcının cevabı direktör olurken, diğer katılımcılar farklı fikirlerini ortaya koymuştur.

Tema 29. Katılımcılara şirkette bulunan ailede kendinizi kimin yerine koyup anlamaya çalışırsınız sorusu sorulmuştur. C “kimsenin” yanıtını vermiştir. D “şirket kurucusunun” yanıtını verirken, B “şirket kurucusu ve şirket direktörü” yanıtını vermiştir. A ve E ise “direktör” yanıtını vermiştir.

Tema 30. Katılımcılara ailede kimi dikkatli dinlersiniz sorulmuştur. A, C, D ve E “herkesi” B ise “sadece eşimi” demiştir. Bu soruda katılımcıların %80’i aynı fikirde olduğu gözlemlenmiştir.

Tema 31. Katılımcılara şirkette kimi dikkatli dinlersiniz sorulmuştur. Katılımcı B şirket kurucusunu ve direktörü demiştir. İki katılımcı bu soruya yanıt vermemiştir. Bir katılımcı ise herkesi dinlediğini belirtmiştir.

Tema 32. Katılımcılara şirketteki ailede kimi dinlersiniz sorusu soruldu. A ve B cevap vermedi. D ve E “herkesi” dedi. C ise “direktörü” demiştir. Katılımcılar aile içi yorumda farklı cevaplar verirken % 40 katılımcı bu soruya cevap vermemiştir.

Tema 33. Katılımcılara aile içindeki tartışmalara nasıl odaklanırsınız soruldu. Katılımcı A ve B cevap vermedi, C, D ve E “çözüm bularak” yanıtını vermiştir. Katılımcıların %60’ı aynı fikirde olduğu gözlemlenirken, % 40’ı bu soruya yanıt vermemiştir.

Tema 34. Katılımcılara şirket içindeki tartışmalara nasıl odaklanırsınız sorulmuştur. Katılımcı A ve B “cevap vermedi”, C, D ve E ise “sağlıklı iletişim ve çözüm bularak” demiştir. Katılımcılar şirket içi çatışmalara %80’i açık düşüncesini ortaya koyarken % 40’ı soruya cevap vermemiştir.

Tema 35. Katılımcılara aile içindeki çatışmalara nasıl çözüm bulmaya çalışırsınız soruldu. A ve B katılımcı cevap vermedi, C ve D “sağlıklı iletişim kurarak” dedi, E ise “nedeni bulup çözüm üreterek” yanıtını vermiştir.

Tema 36. Katılımcılara aile içine çıkan çatışmaları diğer üyelere nasıl anlatırsınız sorusu soruldu. Katılımcı A ve B cevap vermedi, katılımcı C “ anlatmam asla demiştir”, katılımcı D “ yüz yüze aktarıyorum demiştir” E “ sağlıklı iletişim kurup anlamaya çalışıyorum demiştir”.

Tema 37. Katılımcılara şirkette bulunan ailede çatışmalara bulduğunuz çözümü diğer üyelere nasıl anlatırsınız sorulmuştur. A ve B katılımcı cevap vermedi. Diğer C,D,E katılımcı ise” yönetim kurulunu toplayarak iletişim kurup anlayabileceğini söyledi.” Katılımcılar farklı fikirlerini ortaya koyarken iki katılımcı soruya cevap vermemiştir.

Tema 38. Katılımcılara aile üyelerini ve dediklerini anlayacak kadar tanır mısınız sorusu soruldu. Tüm katılımcılar A,B,C,D,E ”evet“ yanıtını verdi. Tüm katılımcıların %100 aynı fikirde olduğu gözlemlendi.

Tema 39. Katılımcılara şirket üyelerini ve dediklerini anlayacak kadar iyi tanır mısın sorusu sorulmuştur. Tüm katılımcılara, A,B,C,D,E,” evet” yanıtını vermiştir. Tüm katılımcıların %100 aynı fikirde olduğu gözlemlendi.

Tema 40. Katılımcılara şirket içindeki aile üyelerini dediklerini anlayacak kadar tanır mısın sorusu soruldu. Tüm katılımcılar A,B,C,D,E “ evet” demiştir.

Tema 41 . Katılımcılara aile içi çatışmalarda birinin sözünü keser misiniz sorusu sorulmuştur. Katılımcı A ve B ” asla” yanıtını verdi. Diğer katılımcı C,D ve E ” gerektiği zaman kesilir yanıtını vermiştir”.

Tema 42.Katılımcılara şirket içi çatışmalarda birinin sözünü keser misiniz sorusu sorulmuştur. Katılımcı A ve B “bazen olabiliyor dedi”. Katılımcı C “gerektiği zaman dedi.” D ve E “katılımcı da asla yanıtını verdi.” Şirket içi çatışmalarda katılımcıların farklı görüşlerini ortaya koymuştur.

Tema 43. Katılımcılara şirkette bulunan aile içi çatışmalarda birinin sözünü keser misiniz sorusu sorulmuştur. A,B,C,D, katılımcı “gerektiği zaman yanıtını verdi”. E, katılımcı” hayır” yanıtını vermiştir. Katılımcıların %80’i aynı fikirde sadece bir katılımcı “hayır” cevabını vermiştir.

Tema 44. Katılımcılara şirket içi çatışmalara nasıl çözüm bulursunuz sorulmuştur. A ve B cevap vermedi, C “sessiz kalır dinlerim” dedi. D ve E ise “empati yaparak sağlıklı iletişim yolu ile çözerim” demiştir.

Tema 45. Katılımcılara şirkette bulunan aile içi çatışmalarda karşısındakinin sözünü içerik olarak dinler misin sorulmuştur. A ve B cevap vermedi C, D ve E “evet” yanıtını verdi. Katılımcıların %80’i soruya “evet” cevabını vermiştir.

Tema 46. Katılımcılara kişisel ilişki olarak içeriğin ötesinde dinleyip anlar mısın sorusu sorulmuştur. A ve B cevap vermedi. D ve E “evet” yanıtını verdi. C ise “şahsi hiçbir şeyi almam” yanıtını vermiştir.

Tema 47. Katılımcılara şirket içinde kendimi sürekli tekrarlarım sorusu soruldu. A ve B cevap vermedi. C ve E “bazen” dedi. D “ara sıra” dedi.

Tema 48. Katılımcılara şirkette bulunan ailede sürekli kendimi tekrarlarım sorusu sorulmuştur. A ve B cevap vermedi. C, D ve E “ara sıra” dedi. Üç katılımcı aynı cevabı verirken iki katılımcı soruya cevap vermemiştir.

Tema 49. Katılımcılara bunu yapma sebebi sorulmuştur. Katılımcı E “huzur için” dedi. Katılımcı C “beni kimse anlamıyor” dedi. D “kendimi etüd ederim” dedi. A ve B “cevap vermedi”.

Tema 50. Katılımcılara şirkette bulunan aile içi çatışmalarda biri diğerini şikayet ederse ne yaparsınız sorulmuştur. D ve E “yüz yüze konuşmayı tercih ederim” dedi. C “direktör çözüm bulur” dedi. A ve B cevap vermemiştir.

Tema 51. Katılımcılara şirketteki çatışmalar aileyi etkiler mi sorulmuştur. A ve B cevap vermedi. C, D ve E “tabiki etkiler” dedi. Katılımcıların % 40’ı soruyu yanıtlamamıştır, % 60 aynı fikirde.

Tema 52. Katılımcılara daha iyi bir aile içi iletişim için ne önerirsiniz soruldu. A ve B cevap vermedi, C “aile bireylerinin daha sıkı vakit geçirip sağlıklı iletişim kurması gerektiğini” söyledi. D ve E ise “sağlıklı iletişim ve yüz yüze iletişim” önermiştir.

Tema 53. Katılımcılara daha iyi bir şirket içi iletişim için ne önerirsiniz soruldu. A ve B cevap vermedi. C “sevgi, saygı ve anlayış” önerdi. D “eğitimler almayı” önerdi. E ise “düzenli toplantılar yapmayı” önerdi. Katılımcıların % 60’i önerilerini belirtirken aynı fikirde oldukları görülmüştür. % 40 soruya cevap vermemiştir.

Tema 54. Katılımcılara şirket içindeki bulunan aile içi iletişimde sizce ideal durum nedir sorulmuştur. D “yetkiye, mevkiye göre birbirine sevgi saygı gösterilmesi”, C “aile içinde alınan kararların düzenli yapılması”, E “aile

bireylerinin birbirini anlaması, bir katılımcı anlayışlı olması”, A ve B ise soruya cevap vermemiştir.

Tema 55. Katılımcılara gelecekte daha iyi bir iletişim için öneriniz nedir sorulmuştur. Katılımcı A “şirkette alınan kararların yönetim kurulunda onaylatılması, şirket içinde gizlilik olmamalıdır, yönetim kurulunun amacı tartışılacak her konuda doğru kararlar alınmasıdır” dedi. Katılımcı C “sağlıklı iletişim, karşılıklı anlayış, yıkmak yerine yapmak, şikayet yerine çözüm odaklı olmak, geleceğe sağlıklı bireyler yetiştirmek, değerleri yüksek tutmak, teknolojiyi iyi kullanmak, ben değil biz olmak” dedi. Katılımcı D “iş hayatında yaptığı işi profesyonel yapmak, bildiği en iyi işi yapmak, herkesin birbirine saygı göstermesi gerek” dedi. E “teknolojik iletişimi ön planda tutmak ancak birebir iletişim her zaman önemlidir” derken katılımcı B “genel direktörün yazdıklarını onaylıyorum” dedi.

Yukarıda yapılan mülakat değerlendirilmesine göre şirket yönetim kurulu üyelerinden bazı aile üyeleri kazanmak-kaybetmek, ilkesine ayak uydurarak kendini diğerlerinden üstün görerek, her konuda haklı ve kendilerinin kazandığını düşünmektedir. Böylelikle kendi aralarında daha fazla rekabet oluşturmaktadır. Aile bireylerinden en az iki tanesi kazanmak-kazanmak ilkesi ile herkesin sorununu çözmesi ve çözüm yolları bulmak istedikleri görülmüştür. Örneğin bireylerden biri mülakat sorularını cevaplamayı reddetmiştir. Çünkü tek haklı ve değerli kendini görmektedir. Direk olara reddetmesi çatışma sorunlarına ilgisiz olduğunu göstermektedir. Mülakat cevaplarını net olarak ortaya koymuşlardır.

Bölüm 7

SONUÇ

Bu bölümde çalışmanın sonucu incelenmiştir.

7.1 Çalışmanın Özeti

Kuzey Kıbrıs'ta Gazimağusa ve İskele bölgesinde inşaat firması olan Noyanlar Şirketler Grubu'nun 46 yıllık tecrübesi ile işletmenin birinci kuşak ve ikinci kuşak arasındaki çatışma ve çatışma çözümündeki problemleri ve farklılıkları üzerinde durulmuştur. Bu çalışmada araştırmacının da şirket içerisindeki rolü ve bakış açıları üzerinde durulmuştur. Hızla büyüyen şirketin içerisindeki temel çatışma problemlerine birebir dahil olmuştur.

Literatür bölümünde yapılan araştırmalarda ikinci bölümde aile şirketlerinin tanımı, kavramı ve tüm özellikleri ortaya koyulmuştur. Ayrıca temel karakteristik özelliklerinden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümünde çalışmanın örgüt ve örgütsel çatışma problemlerine değinmiştir. Dördüncü bölümde, çatışma ve çözüm yolları üzerinde durulmuştur.

Kullanılan yöntem olarak nitel yöntem üzerinde durulmasının amacı gözlem ve mülakat değerlendirmelerinin çalışma için uygun olacağı görülmüştür. Yapılan gözlemlerde araştırmacı yaşadığı olumlu ve olumsuz süreçleri ortaya koymuştur. Yönetim kurulu ile ilgili yapılan mülakat değerlendirmemde yönetim kurulu üyeleri,

aile içi ve şirket içi çatışma ve beklentilerinden bahsedilmiştir. Ayrıca çatışma problemleri ile ilgili nasıl çözümler beklediklerini ortaya koymuşlardır.

7.2 Araştırmanın Sonuçları

Noyanlar Şirketler Grubunun, köklü bir aile şirketi olması ve yönetim bireyleri arasında aile bağı olmasından dolayı duygusal bağ sebebi ile aile bireyleri arasında içsel çatışmalara büyük sebepler verdiği gözlemlenmiştir. Son beş yılda şirketin hızla büyümesi ve yönetim kurulu üyelerinin bir araya yoğunluktan dolayı gelmemeleri aile içi çatışma gözlemlenmektedir. Aile için birinci kuşakla ikinci kuşağın fikir ayrılığında büyük bir etken olmaktadır. Özellikle teknolojinin de hızla ilerlediği bu dönemde birinci kuşağın yenilikçi olmaması da başlıca problem sebeplerini oluşturmaktadır.

Şirket yönetim kurulu içerisinde çatışma problemlerine bakacak olursak, hızla büyüyen şirket istenilen göreve göre personel alınmadığı, alınan personelin de yoğunluktan dolayı bir görevi olmadığı ve personel ve yönetim arasında büyük bir çatışma sebebi teşkil ettiği de görülmüştür. Özellikle bu çatışmada personelin yönetim kurulu üyelerinin aile olmasından dolayı ve her bir yönetim kurulu üyesinin her olaya müdahil olduğu da problemin başında gelmektedir. Bu sebepten personellerin hızlı iş duruşlarının sebeplerini de ortaya koymuştur.

Bu çalışma en büyük adım şirket içindeki aileyi çatışma çözümüne odaklamak aile içi sorunları duygusal bağla değil daha fazla çözüme odaklı bir yaklaşımda bulunmak aile bireyleri arasında önemli sonuçları getireceği kanısındayım. Çünkü yaşanan her sorunu kişisel değil daha fazla soruna odaklı olup nasıl toparlanması gerektiğine vurgulanmalı. Çünkü şirketteki aile her yönden büyük önem taşımakla birlikte

çalışanların huzuru ve refahı da çok önemlidir. Şirket içi motivasyon herşeydir. En önemli temel yapı ise iletişimdir. Bu sebeplerden dolayı aile içi ilişkiler ve personel ,ilişkileri çok önemlidir. Yıkmak yerine yapmak, ben değil biz olmak, bildiği en iyi işi yapmak, saygıyı korumak ve bireyleri yetiştirip gelecek nesillere eğitmek aile içi en büyük görevleri arasındadır.

Bu çalışmada ayrıca gözlemlenen nokta ve aile bireyelerine yapılan mülakat sonucu değerlendirmesinde Julia Woods(Wood 2007;260)'a göre birtakım belirlenen ilkeleri yönetim kurulu bireyleri arasında gözlemlendi. Örneğin biri, kaybetmek-kaybetmek ilkesini benimserken çatışmanın ne büyük kayıplara yol açtığını göremez, sağlıksız ilişkilerle yıkıcı olduğunu gösterir ve bireylerden biri sorulara cevap vermeyi bile reddetmiştir. Çünkü kendinin her yönde haklı olduğunu hissetmiştir.

Bazı aile bireyleri kazanmak-kaybetmek ilkesine ayak uydurarak kendini diğerinden üstün görerek her konuda haklı ve kazandığını düşünmektedir. Böylelikle daha fazla rekabet anlaşmazlığı doğurmaktadır. Bireylerden en az iki tanesi kazanmak-kazanmak ilkesi ile herkesin sorununu çözmesi ve kazanması için çözüm yolları bulmak istediğinin mülakat değerlendirmesinde ortaya koymuştur. Örneğin bireylerden birinin mülakat sorularını cevaplamayı reddetmesi, sorun hakkında konuşmayı reddeder anlamındadır. Yani çıkış yanıtını ortaya koyarak direk olarak red ettiği görülmüştür. Bireylerden biri de daha fazla ses yanıtı kullanarak çatışmayı ve sorunları gidermeye çalışmaktadır. Ses aslında insanların bazı şeylerinin yanlış olduğunu fark etmesi, ve durumu iyileştirmeye çalışmasını ortaya koyar. Bu nedenle ses, yakın ilişki içinde olup çatışmaya cevap vermenin en yapıcı yoludur.

7.3 Sonraki Araştırmalara Öneriler

Bir aile şirketinde birçok avantajlarla birlikte dezavantajlar da görülebilmektedir. Dezavantajların en büyüğü ise küçük olan bir şirketin büyük problemler göstermeyeceği, fakat büyüyen bir şirketin içerisinde hele de birinci kuşaktan sonra çocukların da işin içerisine dahil olmaları oldukça fazla olumsuzluklar ve çatışmaların ortaya koyulabileceği görülmüştür. Eğer şirket içerisinde profesyonel bir idarenin hakimi yoksa hem aile hem çalışan dağılabilmektedir. Bir işletmede büyüyüp gelişmesindeki en önemli faktör insandır. Gelecek için insana yatırım yapmanın önemi büyük bir rol taşımaktadır. Küçüğünden büyüğüne kadar bir işletmenin şirket içi çatışma ve büyümesi ile oluşan problemlerini ve devamlılıklarını sürdürebilmek için kurumsallaşmanın gerekliliğine inanıyorlar. Bunun en büyük cevabını ise yönetim üyelerinin mülakat sorularına verilen cevaplarda ortaya konulmuştur. Kurumsallaşma adımında izlenecek yine en önemli yol aile bireylerinin tutum ve davranışları olacaktır.

Bu sürecin sadece şirket içindeki aile bireylerinin problemi olmadığı bunun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi gereken önemli bir adım olduğu her bireyin algılaması gerekmektedir. Çünkü aile işletmelerinin sağlık bakımından büyüyerek devamlılıkları uzun süre korumaları büyük önem taşımaktadır.

Buna benzer çalışmalara yapılacak öneri olarak sadece yönetim kuruluna değil çalışanlara da anket yapılması daha doğru olacaktır. Çünkü şirket içinde daha detaylı veriler toplanılacağı kanısındayım.

KAYNAKLAR

- Akbulut, A. (2013). *Aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin kurumsallaşma bağlamında incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi).
- Akça, N. (2010). *Aile işletmelerinin tanımı, özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma, Denizli ilinde bir araştırma*(Yüksek Lisans Tezi).
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 1-11.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. Müsiad Yayınları.
- Alpugan, O. (1998). *İşletme bilimine giriş*. Per Yayınları.
- Altinkaynak, S. K. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma (Doktora Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü).
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1995). Family-owned businesses: a thing of the past or a model for the future?. Family Business Review, 8(2), 121-130.
- Ateş, Ö. (2005). Aile şirketlerinde değişim ve süreklilik. *Ankara Sanayi Odası Yayınları, Yayın*, (56), 5.
- Atılğan, A. (2011). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve markalaşma: Türkiye’de ileri gelen aile şirketlerinin kurumsallaşma ve markalaşma örnekleri ile Türk*

hazır giyim sektöründe bir uygulama (Yüksek Lisans Tezi, Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Aydın, E., & Yelkikalan, N. (2003). Aile şirketlerinde profesyonelleşmeyi yönlendiren bir dinamik: entelektüel sermaye birikimi.

Aziz, A., & Dicle, Ü. (2017). Örgütsel iletişim. Hiperlink eğit. ilet. yay. san. tic. ve ltd. sti.

Baltaş, A., & Baltaş, Z. (2000). Stres ve Başa Çıkma Yolları. 20. Baskı, İstanbul: Remzi Kitapevi.

Başaran, İ.E., (2000) Örgütsel Davranış insanın Üretim Gücü, Ankara

Beehr, T. A., Drexler Jr, J. A., ve Faulkner, S. (1997). Working in small family businesses: empirical comparisons to non-family businesses. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(3), 297-312.

Bilgin, N. (2007). *Aile şirketleri kurumsallaşma eğilimleri: Ankara KOBİ örneği*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bozkurt, Ö., & Taşçioğlu, H. (2008). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Çatışma Sürecine Etkisi: Bir Vaka İncelemesi. III. Aile İşletmeleri Kongresi-AİK, 8, 18-19.

- Caplow, T. (1964). Principles of organization. Harcourt, Brace & World.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., ve Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Craig, J. B., ve Moores, K. (2006). A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. *Family Business Review*, 19(1), 1-10.
- Cüceloğlu, D. (1995). Yeniden insan insana. İstanbul : Remzi Kitabevi.
- Çelik, V. (2002). Okul Kültürü ve Yönetimi (3. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311-323.
- Dilbaz, S. (2005). *Büyüme ve kurumsallaşma sürecinde aile şirketlerinde yönetim-Karaman örneği* (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Dökmen, Ü., (1997). Empati, Sistem Yayıncılık, 3. Baskı, İstanbul.
- Dökümbilek, F. (2010). *Aile şirketlerinde nepotizm ve bir uygulama* (Doktora Tezi).
- Erdirençelebi, M. (2012). *Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın gerçekleşmesi ile sürdürülebilirliğin sağlanmasında kuşaklar arası farklılıklar* (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Erdoğan, İ., (1997). İşletmelerde Davranış. 2. Baskı. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 272, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.

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

Ertürk M (1998) İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Betaş Yayınları, İstanbul.

Fındıkçı, İ. (2005). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. *İstanbul, Alfa Yayınları*.

Fındıkçı, İ. (2008), *Aile Şirketleri*, İstanbul: Alfa Yayınları, 3. Basım.

Finch, N. (2005). Identifying And Addressing The Causes Of Conflict İn Family Business, MgsM, Working Paper Series, Jel Classifications: May, pp. 1-22.

Gedikli, N., & Balcı, V. (2005). Doğa sporları kulüplerinde örgütsel çatışmanın nedenleri ve kullanılan çatışma yönetimi stratejileri. *Spormetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 35-45.

Genç, N., & Karcıoğlu, F. (2004). Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri-bir uygulama. İstanbul Kültür Üniversitesi.

Günel, R. (2005). Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunların tespitine ve bu sorunların çözümüne ilişkin bir

araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. ukurova Üniversitesi, Adana.

Günver, B. A. (2004). Aile işletmelerinin geleceği. T. Koçel (ed.), 1, 169-177.

Hatipoğlu, M. (2006). Aile işletmelerinde Aileden Gelen Yöneticilerle Profesyonel Finans Yönetici atışmaları, Bir Uygulama (Master's thesis, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Hodgetts, R. M., Kuratko, D. F., & Kuratko, D. F. (1998). *Effective small business management*. Fort Worth, TX: Dryden Press.

İyiışeroğlu, S. C. (2006). Aile şirketleri: Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana*.

Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly*, 42(3), 530-557

Kaba, G. (2007). İnaşaat aile şirketlerinde kurumsallaşma (Doktora Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü).

Kalkan, V. D. (2006). Aile işletmelerinde süreklilik yönetimi. *C Sosyal Bilimler Dergisi*, 30(1), 71-87.

- Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayınları, 4.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993), *Leaders, Fools and Imposters: Essays on the Psychology of Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Kıran, C. (2007). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma sendromu ve İstanbul iosb'deki aile şirketleri üzerine bir araştırma*(Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Kırım, A. (2001). *Aile şirketlerinin yönetimi*. Sistem Yayınları İstanbul.
- Kıracı, M., ve Alkara, İ. (2009). Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya verilen önem ve turizm sektöründeki konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma: Alanya-Eskişehir örneği.
- Koçel, T. (2006). 2. Aile işletmeleri kongresi: kongre kitabı (14-15 2006/İstanbul).
- Kuriloff, A. H., Hemphill, J. M., & Cloud, D. (1993). *How to Start Your Own Business-and Succeed*. McGraw-Hill.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49, 90–98.

Markham, S. E. ve Markham, İ. S. (1995). "Self management and self leadership reexamined: A levels of analysis perspective". *Leadership Quarterly* 6(3): 343-359.

Newstrom JW, Davis K (1997) *Organisational Behaviour: Human Behaviour at Work*. 1 Oth edition. Boston MA, McGrawHill.

Pazarcık, O. (2004). Aile işletmelerinin tanımı, kurumsallaşması ve yönetimi. *1. Aile İşletmeleri Kongresi AİK, 4*.

Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations*. Routledge.

Robbins, D. (2001). *Vygotsky's psychology-philosophy: A metaphor for language theory and learning*. Springer Science & Business Media.

Rodoplu Didem, "Örgütlerde Farklı İnsan Kaynakları Kuşaklarına Yönlendirilmiş Yönetim Yaklaşımları Geliştirme", II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmit, 2003

Saral Kobal, K. E., ve Aşkun Yıldırım, O. B. (2016). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Marmara University Social Sciences Institute/Öneri*, 12(46).

Sorgun, C., ve Murat, T. Ü. R. K. (2007). Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları: Adana İlinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1).

Sökmen, A., & Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 1-19.

Stoner, J.A.F., (1978) Management. Prentice-Hall.

Şanal, M. (2011). Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi*.

Tagiuri, R., ve Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62.

Takan, O.M. (1997). Örgütlerde Çatışma, Rol Çatışması. Stres Nedenleri ve Çözümleri-Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Taşhan, A. (2010). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesinde Yerleşik Fındık Sanayi Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

- Tekarslan, E. (2000). Davranışın sosyal psikolojisi. İÜ İşletme Fakültesi.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 29(1), 19-28.
- Tuğlu, A. (1996), “Örgütsel Çatışma ve Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Turğay, İ. (2014). *Kurumsal aile şirketlerinde iç denetim*(Master's thesis, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Türkel, A. (2000), *Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine*, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Uluyol, O. (2004). *Aile Şirketleri. Çatışmalar, Finansal Sorunlar ve Çözümler*, Malatya: Medipres Yayıncılık.
- Usal, A. ve Kuşluvan, Z. (1997). *Davranış Bilimleri*, Barış Y., İzmir.
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama işletmelerinde bir araştırma. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, TheJournal of International SocialResearch, 1(5), 880-909
- Wood, J. T. (2015). *Interpersonal communication: Everyday encounters*. Nelson Education.

Yakupoğulları, C., (2001). Aile İşletmelerinde Çatışma ve Çözüm Yolları
(Erzurum'daki Aile İşletmelerinde Bir Uygulama. Erzurum Atatürk
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans
Tezi.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). Nitel araştırma yöntemleri.(7. Baskı). Ankara:
Seçkin Yayıncılık, (s 113).

EKLER

Ek A: Temalar

Tema 1. Kendinizi tanıtırınız.

Tema 2. Aile içindeki yeriniz nedir?

Tema 3. Katılımcıların şirket içindeki yerileri nedir?

Tema 4. Şirketteki en önemli kişi kimdir?

Tema 5. Şirketin geleceği için planlarınız nedir?

Tema 6. Şirket içi sorunlara üzüldüğünde bunu nasıl ifade ettikleri soruldu.

Tema 7. Aile içindeki çatışma hangi konuları nelerdir?

Tema 8. Şirket içi çatışma hangi konulardan çıkar?

Tema 9. Katılımcılara aile içi çatışmayı şirkete taşırmışınız sorulmuştur.

Tema 10. Katılımcılara şirket içi çatışmayı aileye taşırmışınız sorusu sorulmuştur.

Tema 11. Katılımcılara aile içi çatışmalara çözüm için nasıl bir sonuç istersiniz sorulmuştur.

Tema 12. Katılımcılara aile içi çatışmalardan sonra işe gittiğinizde ne yaparsınız veya ne yapmak istersiniz sorusu sorulmuştur.

Tema 13. Katılımcılara şirkette hangi konularda çatışma çıkar sorusu sorulmuştur.

Tema 14. Katılımcılara şirketteki aile arasında hangi konularda çatışma yaşanır sorusu sorulmuştur.

Tema 15. Katılımcılara aile içi çatışmaları umursar mısınız sorusu sorulmuştur.

Tema 16. Katılımcılara şirket içi çatışmaları umursar mısınız sorulmuştur.

Tema 17. Katılımcılara aile içinde kimin fikirlerini onaylarsınız sorulmuştur.

Tema 18. Şirket içinde kimin fikirlerini onaylarsınız?

Tema 19. Katılımcılara şirkette bulunan ailede kimin fikirlerini onaylarsınız sorulmuştur.

Tema 20. Katılımcılara aile içinde kiminle iletişim kurmada zorlandığını düşünüyorsunuz soruldu.

Tema 21. Katılımcılara şirket içinde kiminle iletişim kurmada zorlanırsınız sorulmuştur.

Tema 22. Katılımcılara şirkette bulunan aile içinde kiminle iletişimde zorlandığını düşünüyorsunuz sorulmuştur.

Tema 23. Ailede en zor ve sıkışık durumda olan kimdir sorulmuştur.

Tema 24. Katılımcılara şirkette en zor ve sıkışık durumda olan kimdir sorulmuştur.

Tema 25. Kendinizi şirkette kimin yerine koyup anlamaya çalışırsınız?

Tema 26. Katılımcılara ailedeki en zor ve sıkışık durumda olan kimdir sorulmuştur.

Tema 27. Katılımcılara şirketteki en zor ve sıkışık durumda olan kimdir sorulmuştur.

Tema 28. Katılımcılara kendinizi şirkette kimin yerine koyup anlamaya çalışırsınız sorulmuştur.

Tema 29. Katılımcılara şirkette bulunan ailede kendinizi kimin yerine koyup anlamaya çalışırsınız sorusu sorulmuştur.

Tema 30. Katılımcılara ailede kimi dikkatli dinlersiniz sorulmuştur.

Tema 31. Katılımcılara şirkette kimi dikkatli dinlersiniz sorulmuştur.

Tema 32. Katılımcılara şirketteki ailede kimi dinlersiniz sorusu soruldu.

Tema 33. Katılımcılara aile içindeki tartışmalara nasıl odaklanırsınız soruldu.

Tema 34. Katılımcılara şirket içindeki tartışmalara nasıl odaklanırsınız sorulmuştur.

Tema 35. Katılımcılara aile içindeki çatışmalara nasıl çözüm bulmaya çalışırsınız soruldu.

Tema 36. Katılımcılara aile içine çıkan çatışmaları diğer üyelere nasıl anlatırsınız sorusu soruldu.

Tema 37. Katılımcılara şirkette bulunan ailede çatışmalara bulduğunuz çözümü diğer üyelere nasıl anlatırsınız sorulmuştur.

Tema 38. Katılımcılara aile üyelerini ve dediklerini anlayacak kadar tanır mısınız sorusu soruldu.

Tema 39. Katılımcılara şirket üyelerini ve dediklerini anlayacak kadar iyi tanır mısın sorusu sorulmuştur.

Tema 40. Katılımcılara şirket içindeki aile üyelerini dediklerini anlayacak kadar tanır mısın sorusu soruldu.

Tema 41 . Katılımcılara aile içi çatışmalarda birinin sözünü keser misiniz sorusu sorulmuştur.

Tema 42. Katılımcılara şirket içi çatışmalarda birinin sözünü keser misiniz sorusu sorulmuştur.

Tema 43. Katılımcılara şirkette bulunan aile içi çatışmalarda birinin sözünü keser misiniz sorusu sorulmuştur.

Tema 44. Katılımcılara şirket içi çatışmalara nasıl çözüm bulursunuz sorulmuştur.

Tema 45. Katılımcılara şirkette bulunan aile içi çatışmalarda karşısındakinin sözünü içerik olarak dinler misin sorulmuştur.

Tema 46. Katılımcılara kişisel ilişki olarak içeriğin ötesinde dinleyip anlar mısın sorusu sorulmuştur

Tema 47. Katılımcılara şirket içinde kendimi sürekli tekrarlarım sorusu soruldu.

Tema 48. Katılımcılara şirkette bulunan ailede sürekli kendimi tekrarlarım sorusu sorulmuştur.

Tema 49. Katılımcılara bunu yapma sebebi sorulmuştur.

Tema 50. Katılımcılara şirkette bulunan aile içi çatışmalarda biri diğerini şikayet ederse ne yaparsınız sorulmuştur.

Tema 51. Katılımcılara şirketteki çatışmalar aileyi etkiler mi sorulmuştur.

Tema 52. Katılımcılara daha iyi bir aile içi iletişim için ne önerirsiniz soruldu.

Tema 53. Katılımcılara daha iyi bir şirket içi iletişim için ne önerirsiniz soruldu.

Tema 54. Katılımcılara şirket içindeki bulunan aile içi iletişimde sizce ideal durum nedir sorulmuştur.

Tema 55. Katılımcılara gelecekte daha iyi bir iletişim için öneriniz nedir sorulmuştur.