BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

SOSYAL KAYTARMA TÜRLERİNDEN BEDAVACI ETKİSİNİN (FREE RIDER EFFECT) AİLE ŞİRKETLERİNİN NESİLDEN NESİLE AKTARILMASINA ETKİSİ

HAZIRLAYAN
Özge ŞAHİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Hulusi Cenk SÖZEN

ANKARA - 2025

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORİJİNALLİK RAPORU

Tarih: 29 / 04 / 2025

Öğrencinin Adı, Soyadı:Özge ŞAHİN

Öğrencinin Numarası:22320233

Anabilim Dalı:İşletme Anabilim Dalı

Programı:İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı:Prof. Dr. Hulusi Cenk SÖZEN

Tez Başlığı: Sosyal Kaytarma Türlerinden Bedavacı Etkisinin (Free Rider Effect) Aile Şirketlerinin Nesilden Nesile Aktarılmasına Etkisi

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 187 sayfalık kısmına ilişkin, 29 / 04 / 2025 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 2'dır. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç

2. Alıntılar hariç

3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:…….

ONAY

Tarih: 29 /04 / 2025

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. Hulusi Cenk SÖZEN

TEŞEKKÜR

Lisans ve ilk yaptığım yüksek lisans alanlarından farklı olarak girdiğim bu ikinci tezli yüksek lisans serüvenime başlamak kolay olsa da sonuna gelmek hiç de kolay olmadı. Çeşitli sebeplerden dolayı zaman zaman odaklanma sorunu yaşasam da bu süreçte bana uzanan bir el, ömrüm boyunca unutamayacağım büyük bir güç ve motivasyon kaynağı oldu benim için. Bunun için minnettarım.

Nadir çalışılmış bir konu önererek bu tezin oluşmasında büyük katkısı ve desteği olan, yönlendirmeleri ile bu yolda güvenle ilerlememi sağlayan ve bu süreç boyunca tüm babacanlığı ile bana katlanan çok kıymetli tez danışmanım Prof. Dr. Hulusi Cenk Sözen'e çok teşekkür ederim.

Yüksek Lisans yapmam konusunda sağladıkları fırsat ve süreç boyunca gösterdikleri desteklerden ötürü çalıştığım kurum olan Ankara Ticaret Odası Yönetimine ve Genel Sekreterliğine teşekkürü bir borç bilirim.

Bu tezin araştırma aşamasına katılan tüm aile şirketlerine ve üyelerine, zaman ayırıp deneyimlerini paylaştıkları ve değerli katkılarını sundukları için teşekkür ederim.

Bir teşekkür de kan bağıyla olmasa da benim için bir kız kardeş ve hatta ötesi olan canım arkadaşım Rabia Aktaş Özdemir'e..Bu tezin tamamlanmasındaki en önemli destekçilerimden olduğu, asla vazgeçmemem gerektiğini her defasında hatırlattığı ve bana olan güvenini her zaman hissettirdiği için kendisine çok teşekkür ederim.

Ve tabi ki biricik ailem..Hayatımın her önemli anında tüm kalpleriyle yanımda olan, bu süreç boyunca maddi ve manevi destekleriyle beni hiçbir zaman ve sabırla yalnız bırakmayan sevgili annem Leyla Şahin'e, sevgili babam Neşat Şahin'e, sevgili kardeşim Özhan Şahin'e ve eşi, sevgili gelinim Aylin Şahin'e ve tüm güzelliği ile bu süreçte motivasyon kaynağım olan biricik yeğenim Duru Şahin'e çok çok teşekkür ederim.

ÖZET

Özge ŞAHİN, Sosyal Kaytarma Türlerinden Bedavacı Etkisinin (Free Rider Effect) Aile Şirketlerinin Nesilden Nesile Aktarılmasına Etkisi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı, 2025.

Aile şirketleri, yalnızca geçmişten devraldıkları güçlü yapılarıyla değil aynı zamanda istihdam yaratmaları, yenilikçi yaklaşımları ve toplumsal değerlere bağlılıklarıyla da dünya ekonomilerinde kritik bir rol üstlenmektedir. Bu işletmeler, ekonomik büyümenin yanı sıra sosyal istikrarın da temel unsurlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Ancak bu tür şirketlerin nesilden nesile aktarılması, yönetimsel ve psikososyal düzeyde karmaşık ve dikkatle yönetilmesi gereken bir süreci beraberinde getirmektedir. Bu tez çalışması, aile şirketlerinin nesiller arası geçiş sürecinde ortaya çıkan sosyal kaytarma türlerinden bedavacı etkisinin (free rider effect), şirketlerin sürdürülebilirliğine olan etkilerini anlamayı ve analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışma kapsamında Türkiye'nin farklı sektörlerinde faaliyet gösteren 15 aile şirketi üyesiyle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlardan elde edilen veriler, bedavacı etkisinin aile bireyleri arasında sorumluluk paylaşımında adaletsizlik hissi meydana getirdiğini, motivasyonu düşürdüğünü ve şirket içi dengeleri olumsuz etkileyebildiğini ortaya koymuştur.

Araştırmada özellikle ikinci nesil aile üyelerin yönetime aktif olarak katılmaya başladığı dönemlerde bedavacı etkisinin daha görünür hale geldiği tespit edilmiştir. Bazı bireylerin soyadı ya da aile bağı gibi sembolik önceliklerle sorumluluk almadan hak talep etmelerinin, yönetim süreçlerinde dengesizliklere yol açtığı incelenmiştir. Ayrıca, şirketin aktif yönetiminde yer almayan ancak karar süreçlerine müdahil olan aile üyelerinin bu eğilimleri pekiştirdiği gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, kurumsal yönetim yapılarının güçlendirilmesi, görev tanımlarının net yapılması ve aile anayasası gibi düzenleyici mekanizmaların devreye sokulması, bedavacı etkisinin azaltılmasında etkili yöntemler olarak ön plana çıkmaktadır. Söz konusu araştırmanın sonuçları, aynı zamanda aile şirketlerinin uzun vadeli varlıklarını sürdürebilmeleri için sadece finansal ve yönetsel değil, aynı zamanda duygusal ve sosyal etkenlerin de dikkate alınması gerektiğini vurgulamıştır. Şirketin devamlılığının sağlanması veya satılması gibi stratejik kararların alınmasında aile üyeleri arasında yaşanan ikilemler ile danışmanlık hizmetleri gibi dış destek araçlarına yönelik çekinceler de analiz edilmiştir. Bu noktada, aile bağlarının güçlü oluşu, söz konusu kararları daha karmaşık ve çok katmanlı hale getirmektedir.

Tüm bu bilgiler çerçvesinde bu tez çalışması, aile şirketlerinin nesilden nesile aktarımı sürecinde yaşadığı zorlukları sosyal kaytarma türlerinden bedavacı etkisi bağlamında ele alarak alanyazına özgün bir katkı sunmayı amaçlamaktadır. Bedavacı etkisinin aile içi ilişkiler, yönetim performansı ve şirketin sürdürülebilirliği üzerindeki etkilerini görünür kılan bu araştırma, aynı zamanda aile şirketlerine yönelik stratejik yönlendirmeler geliştirmek isteyen paydaşlar için de uygulamaya dönük bilgiler sağlamaktadır. Bu doğrultuda çalışma, aile şirketlerinin geleceğini şekillendirmeye yönelik atılacak adımlarda hem akademik hem de uygulamaya dönük bir rehber niteliği taşımaktadır.

Anahtar kelimeler: Aile Şirketleri, Nesilden Nesile Aktarım, Sosyal Kaytarma, Bedavacı Etkisi, Sürdürülebilirlik

ABSTRACT

Özge ŞAHİN, Impact of the Free Rider Effect, a Form of Social Loafing, on the Intergenerational Transfer of Family Businesses, Başkent University, Institute of Social Sciences, Business Administration Master with Thesis Program, 2025.

Family businesses play a crucial role in global economies not only through their long-established structures inherited from previous generations, but also by generating employment, embracing innovative approaches and maintaining strong ties to social values. These enterprises are fundamental drivers of economic growth and social stability in many countries. However, the intergenerational transfer of such businesses involves complex processes that require careful management at both organizational and psychosocial levels. This thesis aims to understand and analyze the impact of the free rider effect, a type of social loafing that emerges during the intergenerational transition process of family businesses on the sustainability of companies. The study is based on semi-structured interviews carried out with 15 members from family businesses operating across various sectors in Türkiye. The findings reveal that the free rider effect leads to perceptions of unfairness in responsibility sharing, reduces motivation among family members and disrupts internal balance within the organization.

This study particularly highlights that this effect becomes more visible during periods when second-generation family members begin to take on active managerial roles. The data indicate that some individuals, by relying on symbolic privileges such as the family name or kinship ties, claim rights without assuming equivalent responsibilities, thereby contributing to managerial imbalances. Furthermore, it has been observed that family members who are not involved in the company's active management but are involved in decision-making processes reinforce these tendencies. In contrast, strengthening corporate governance structures, clarifying role definitions, and implementing regulatory tools such as a family constitution emerge as effective measures in mitigating the free rider effect.

The results of the study also emphasized that, in order for family businesses to sustain their long-term assets, not only financial and managerial factors but also emotional and social factors need to be taken into account. Within the decision-making process regarding strategic choices such as ensuring the continuity or sale of the company, the dilemmas among family members and the hesitations towards external support tools like consulting services have

also been analyzed. At this point, the strong family ties make these decisions more complex and multi-layered.

In conclusion, this thesis makes an original contribution to the literature by addressing the challenges of intergenerational transfer in family businesses through the lens of the free rider effect. By shedding light on how this dynamic influences intra-family relations, managerial performance and long-term sustainability, the study also provides practical insights for stakeholders aiming to strengthen the role and resilience of family businesses in the evolving business landscape. In this respect, it serves as both an academic and practical guide for future-oriented decision-making within family enterprises.

Keywords: Family Businesses, Intergenerational Transfer, Social Loafing, Free Rider Effect, Sustainability

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR ..... **i**

ÖZET ..... **ii**

ABSTRACT ..... **iv**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **xii**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xiii**

1. GİRİŞ ..... **xiii**

2. YAZIN TARAMASI **3**

2.1. Sosyal Kaytarma Kavramı **3**

2.1.1. Sosyal kaytarma kavramının tanımı **3**

2.1.2. Sosyal kaytarma türleri **8**

2.1.2.1. Bedavacı etkisi (free rider effect) **8**

2.1.2.2. Enayi etkisi (sucker effect) **10**

2.1.3. Sosyal kaytarma öncülleri **12**

2.1.3.1. Bireysel düzeyde öncülleri **13**

2.1.3.1.1. Görev bağımlılığı **13**

2.1.3.1.2. Görev görünürlüğü **13**

2.1.3.1.3. Tanımlanabilirlik ve değerlendirme **14**

2.1.3.1.4. Prosedürel ve dağıtıcı adalet **14**

2.1.3.1.5. Cinsiyet ve kültür **15**

2.1.3.1.6. Kişilik **16**

2.1.3.1.7. Örgütsel vatandaşlık davranışı **17**

2.1.3.1.8. Göreve katılım **18**

2.1.3.2. Grupsal düzeyde öncülleri **18**

2.1.3.2.1. Grup büyüklüğü **18**

2.1.3.2.2. Grup bağlılığı 19

2.1.3.2.3. Grup içindeki sosyal kaytarma algısı 19

2.1.4. Sosyal kaytarma davranışını açıklayan teoriler 20

2.1.4.1. Sosyal etki teorisi 20

2.1.4.2. Ortaklaşa çaba modeli 21

2.1.4.3. Beklenti-değer teorisi 22

2.1.4.4. Uyarılma azaltma teorisi 23

2.1.4.5. Değerlendirme potansiyeli teorisi 24

2.1.4.6. Çabanın gereksizliği ve çabanın denkliği teorisi 25

2.1.4.7. Öz dikkat 26

2.2. Aile Şirketleri 27

2.2.1. Aile şirketlerinin tanımı ve özellikleri 27

2.2.2. Aile şirketlerinin gelişim evreleri 30

2.2.2.1. Birinci nesil aile şirketleri 30

2.2.2.2. Büyüyen ve gelişen aile şirketleri 31

2.2.2.3. Kompleks aile şirketleri 32

2.2.2.4. Süreklilik sağlayan aile şirketleri 34

2.2.3. Aile şirketlerinde nesiller arası geçiş ve sürdürülebilirlik 35

2.2.3.1. Aile şirketlerinde nesiller arası geçiş süreci 35

2.2.3.2. Aile şirketlerinde sürdürülebilirlik 38

2.2.4. Sosyal kaytarma ve bedavacı etkisi kavramları ile aile şirketleri arasındaki ilişki 40

2.2.4.1. Sosyal kaytarma ile aile şirketleri arasındaki ilişki 41

2.2.4.2. Bedavacı etkisi kavramı ile aile şirketleri arasındaki ilişki 42

3. SORUNSAL VE İDDİA 45

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 48

4.1. Araştırma Yönteminin Belirlenmesi 48

4.2. Araştırmanın Amacı 49
4.3. Araştırmanın Tematik Odak Noktaları 49
4.4. Araştırmanın Soruları 50
4.5. Araştırma Kapsamında Mülakat Sorularının Belirlenmesi 51
4.6. Örneklemin Oluşturulması 52
4.7. Geçerlilik ve Güvenilirlik 53
4.8. Araştırma Kapsamında Veri Toplama 54
4.9. Bulguların Analizi 55
5. BULGULAR 57
5.1. Genel Bulgular 57
5.2. Bedavacı Etkisi 60
5.2.1. Aileden gelen hak algısına yönelik bulgular 60
5.2.1.1. Çalışmadan hak isteme 61
5.2.1.2. Soyadla ayrıcalık 63
5.2.1.3. Aileye özel imtiyaz 65
5.2.2. Pasif katılıma yönelik bulgular 66
5.2.2.1. Şirkette bulunup çalışmama 66
5.2.2.2. Sadece isim varlığı 68
5.2.2.3. Katkı olmadan müdahil olma 70
5.2.3. Adalet algısı ve sonuçlarına yönelik bulgular 72
5.2.3.1. Eşit kazanç, farklı çaba 72
5.2.3.2. Haksız paylaşım 76
5.2.3.3. Motivasyon kaybı 77
5.3. Bedavacı Etkisinin Performansa Etkisi 79
5.3.1. Motivasyonun zedelenmesine yönelik bulgular 79
5.3.1.1. Çaba göstermede isteksizlik 79
5.3.1.2. Adalet duygusunun zedelenmesi 81

5.3.1.3. İşe yabancılaşma 84

5.3.2. İş yükü sorunlarına yönelik bulgular 85

5.3.2.1. Yükün az sayıda kişiye binmesi 85

5.3.2.2. Sorumluluk paylaşımı olmaması 87

5.3.2.3. Aşırı sorumluluk şikayeti 89

5.3.3. Yönetimsel belirsizliğe yönelik bulgular 90

5.3.3.1. Karar süreçlerinde etkisiz yetkilendirme 91

5.3.3.2. Yönetim çatışmaları 92

5.3.3.3. Stratejik dağınıklık 93

5.4. Bedavacı Etkisini Etkileyen Faktörler 94

5.4.1. Kurumsal yapı eksikliklerine yönelik bulgular 94

5.4.1.1. Görev tanımlarının belirsizliği 94

5.4.1.2. Kayıt dışı karar alma 97

5.4.1.3. Profesyonel yönetim eksikliği 98

5.4.2. Aile içi denge ve iletişimine yönelik bulgular 100

5.4.2.1. Roller arası çatışma 100

5.4.2.2. Eşitsiz sorumluluk dağılımı 102

5.4.2.3. İletişim kopukluğu 104

5.4.3. Kültürel ve sosyal kalıplara yönelik bulgular 105

5.4.3.1. Kadınların dışlanması 105

5.4.3.2. Yaş temelli hiyerarşi 106

5.4.3.3. Geleneksel anlayışta ısrar 108

5.5. Nesiller Arası Geçiş Süreci 109

5.5.1. Planlama eksikliklerine yönelik bulgular 109

5.5.1.1. Halefin belirsizliği 109

5.5.1.2. Geçiş süreci hazırlıksızlığı 111

5.5.1.3. Devri geciktirme 113

5.5.2. Nesiller arası farklar 114

5.5.2.1. Yeni neslin uzak kalması 114

5.5.2.2. Eski nesil direnci 116

5.5.2.3. Yaklaşım farklılıkları 117

5.5.3. Aktarım süreci sorunlarına yönelik bulgular 118

5.5.3.1. Yetki devrinde isteksizlik 119

5.5.3.2. Sadece isimle geçiş 121

5.5.3.3. Rol karmaşası 122

5.6. Sürdürülebilirlik 123

5.6.1. Sürdürülebilirlik risklerine yönelik bulgular 123

5.6.1.1. Sürekli iç çatışma 124

5.6.1.2. Sorumluluk almayan nesil 125

5.6.1.3. Kurumsallaşma eksikliği 126

5.6.2. Sürdürücü güçlere yönelik bulgular 129

5.6.2.1. Aile içi dayanışma 129

5.6.2.2. Ortak değerler 131

5.6.2.3. Kriz zamanlarında birliktelik 131

5.6.3. Dış kaynaklara yaklaşıma yönelik bulgular 132

5.6.3.1. Danışmanlık hizmetlerine kapalı yaklaşım 133

5.6.3.2. Dış yöneticiye direnç 136

5.6.3.3. Destek almaya isteksizlik 137

5.6.4. Gelecek planlama yaklaşımlarına yönelik bulgular 138

5.6.4.1. Halef hazırlığı 139

5.6.4.2. Yeni nesile rol açma 142

5.6.4.3. Gelecek için belirsizlik 144

5.6.4.4. Şirketi kapatma fikri 147

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER 149

KAYNAKLAR 163

EKLER

EK 1: Mülakat Soruları

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 4.1: Gerçekleşen Mülakatlara İlişkin Bilgiler …….....56
Tablo 5.1: Mülakat Katılımcılarına İlişkin Bilgiler...….....58
Tablo 5.2: Araştırma Kapsamında Kod/Kategori/Tema Analizi….....59

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1: İp Çekme Gruplarındaki Eşgüdüm ve Motivasyon Kaybı….....4

1. GİRİŞ

Küçük yerel işletmelerden çok uluslu şirketlere kadar uzanan aile şirketleri, dünyanın dört bir yanındaki ekonomilerin bel kemiğini oluşturmaktadırlar. Bulundukları ekonomiler içinde sağladıkları istihdam, ürettikleri gelir, yarattıkları zenginlik ve faaliyet gösterdikleri topluluklar üzerindeki geniş etkileriyle büyük bir fark yaratmaktadırlar. Aile şirketleri, yalnızca kar odaklı değil, aynı zamanda aile değerleri ve mirasının korunması gibi özel hedefleri de içinde barındıran benzersiz yapılar olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, aile şirketlerinin bir nesilden diğerine geçişi, bu şirketlerin uzun vadeli başarısının sağlanması için karmaşık ve kritik süreçleri de içermektedir (Gersick ve ark., 1997; Sharma ve Irving, 2005).

Ülkelerin iş gücü ve gayri safi yurt içi hasılasına önemli katkılarda bulunan aile şirketlerinin, nesilden nesile geçişinin başarılı bir şekilde yönetilmesinin, geniş anlamda sosyo-ekonomik istikrar ve kalkınma için kritik önem taşıdığı bilinmektedir (Miller ve ark., 2003; Zellweger ve ark., 2013; Osunde, 2017) . Aile şirketlerinin nesilden nesile aktarımı, işletme yazınında genişçe ele alınmış bir konu olmakla birlikte, nesilden nesile geçiş sürecinde sosyal kaytarma türlerinden biri olan bedavacı etkisinin (free rider effect) yine aile şirketleri özelinde ele alınması bakımından alanda önemli bir boşluk bulunmaktadır. Mevcut yazın, aile şirketlerinin kurumsal yönetimi, liderlik geçişi ve sürdürülebilirlik stratejileri gibi genel konulara odaklanmaktadır. Sosyal kaytarma türlerinden bedavacı etkisinin aile şirketlerinin nesillerarası aktarımına olan etkisi ise, özel olarak odaklanılarak ele alınmış bir konu değildir. Söz konusu bu eksiklik, konunun araştırılmasını gereklilik haline getirmekte ve bu alanda yapılan çalışmaların işletme ve aile şirketi yönetimi yazınına önemli katkılar sunacağını göstermektedir.

Öte yandan, sosyal kaytarma türlerinden biri olan bedavacı etkisinin, aile şirketlerinin nesilden nesile aktarılmasına etkisi üzerine odaklanmak, hem işletme hem de sosyal psikoloji açısından önem arz etmektedir. Bedavacı etkisi, bireylerin grup içerisindeki çaba ve katkılarını azaltma eğilimini ifade eder (Latane ve ark., 1979). Grup içerisindeki bireyler, diğer üyelerin çabalarından yararlanmaya çalışırken kendi katkılarını asgari düzeyde tutma eğilimi gösterebilirler ve bu kapsamdaki davranışsal dinamikler, aile şirketlerinin nesilden nesile geçişinde özellikle kritik hale gelebilir. Aile şirketlerinin nesilden nesile geçişinde bedavacı etkisinin rolü, hem aile içi ilişkiler hem de şirket performansı açısından da büyük bir öneme

sahiptir. Bedavacı etkisinin varlığının, aile üyeleri arasında çabaların dengesiz bir şekilde dağılmasına ve grup içi işbirliğinin zayıflamasına yol açabileceğini öne süren araştırmaların yanı sıra (Karra ve ark., 2008; Williams, 2001), bedavacı etkisinin aile üyeleri arasında güven eksikliği ve adaletsizlik hissinin oluşmasına neden olabileceğini değerlendiren çalışmalar da bulunmaktadır (Hall ve Buzwell, 2013). Söz konusu bu faktörler, nesilden nesile aktarım sürecinde aile içi tutarlılığın ve şirket başarısının tehlikeye girmesine yol açabilmektedir.

Bu bilgiler ışığında bu tezin amacı, sosyal kaytarma türlerinden bedavacı etkisinin aile şirketlerinin nesilden nesile geçiş sürecine etkilerini anlamaktır. Bu amaç doğrultusunda, mevcut yazın kapsamlı bir şekilde incelenerek, bedavacı etkisinin nedenlerini, sonuçlarını ve bu etkinin nesilden nesile geçiş sürecine olan etkilerinin açığa çıkarılması hedeflenmektedir.

Aile şirketlerinin nesiller arası devamlılığı, sadece şirketin gelecekteki başarısını etkilemesi açısından olmamakla birlikte aynı zamanda kültürel ve toplumsal açılardan da büyük ehemmiyet taşımaktadır. Bedavacı etkisinin bu sürece olan etkilerinin anlaşılması, hem akademik yazına hem de iş dünyasına önemli katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir. Nesilden nesile geçişin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için bedavacı etkisinin etkilerini anlamak ve yönetmek, aile şirketlerinin sürdürülebilirliği ve geleceği için hayati öneme sahiptir. Bu bağlamda, söz konusu çalışma, aile şirketlerinin nesiller arası sürekliliğini sağlamak isteyen tüm paydaşlara faydalı bilgiler sunmayı amaçlamaktadır.

Tez çalışmasının yazın taraması bölümünde sosyal kaytarma kavramı, sosyal kaytarma türleri, bedavacı etkisi ve sosyal kaytarma kavramına ilişkin diğer hususlar ele alınırken aynı zamanda aile şirketlerinin tanımı, genel özellikleri, gelişim evreleri ile birlikte aile şirketlerinin nesilden nesile geçiş süreci de incelenmektedir. Bu bölümde aynı zamanda, sosyal kaytarma ile aile şirketleri arasındaki ilişkinin incelenmesine yer verilirken özellikle kaytarma türlerinden bedavacı etkisinin aile şirketleri ile ilişkisi de açıklanmaya çalışılmıştır. Tezin araştırma yöntemi bölümünde yöntem olarak tercih edilen nitel araştırma yöntemleri kapsamında veri toplama yöntemi olarak mülakat yapılmasına ilişkin kapsamlı bilgilere ek olarak araştırmanın amacı, örneklem oluşturulması, veri toplama ile birlikte veri analiz yöntemi gibi aşamalardan söz edilmektedir. Yöntemle ilgili gerekli ve kapsamlı bilgiler verildikten sonra, çalışmanın bulgular ve analizlerinin yer aldığı bölüme yer verilmiştir. Son olarak sonuç bölümünde ise bulgular, bedavacı etkisi ve aile şirketlerinin sürdürülebilirliği perspektifinden yorumlanmıştır. Ayrıca, bu bölümde gelecek dönemlerde gerçekleştirilmesi planlanan diğer araştırmalara ışık tutabileceği düşünülmüş öneriler de geliştirilmiş ve paylaşılmıştır.

2. YAZIN TARAMASI

2.1. Sosyal Kaytarma Kavramı

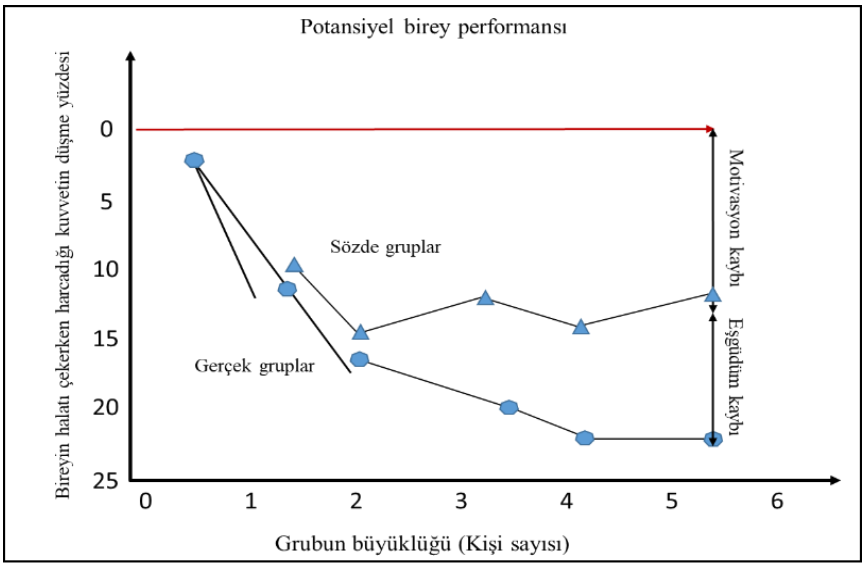
2.1.1. Sosyal kaytarma kavramının tanımı

Günümüzde iş ortamında, bazı çalışanların ekip çalışmalarında diğerlerine göre daha az sorumluluk alarak arka planda kaldığını gözlemleyebiliriz. Örneğin, bir iş toplantısında belirli görevleri üstlenen birkaç kişi varken, diğerleri sadece dinleyici pozisyonunda kalmayı tercih edebilir. Benzer şekilde, eğitim ortamında grup projelerinde bazı öğrenciler ödevi hazırlarken, diğerleri katkılarını asgari düzeyde tutarak gruba dahil olurlar. Bu tür durumlar, "sosyal kaytarma" olarak adlandırılır. Sosyal kaytarma, bireylerin grup içinde yer aldıklarında, diğerlerinin çabalarına güvenerek kendi performanslarını azaltmaları eğilimidir.

Sosyal kaytarma kavramının kökeni, Fransız mühendis Max Ringelmann'ın 1913 tarihli çalışmasına dayanmaktadır. Ringelmann, tarım alanındaki verimlilik kayıplarını incelemek amacıyla insan ve makine gücünü araştırmış ve grup çalışmalarındaki bireysel performansı değerlendirmiştir. Yaptığı ip çekme deneyinde, grup büyüklüğünün artmasıyla birlikte bireysel çabanın azaldığını gözlemleyen Ringelmann, bu bulguyu "Ringelmann Etkisi" olarak adlandırmıştır (Kravitz ve Martin, 1986). Söz konusu bu etki, grup içerisindeki bireylerin, diğer üyelerin çabalarına güvendiklerini ve bu nedenle kendi katkılarını azalttıklarını öne sürmektedir. Ringelmann, performans düşüşünün nedenlerini koordinasyon eksikliği ve motivasyon kaybına bağlamakla birlikte grup dinamiklerinin bireylerin performansını doğrudan etkilediğini vurgulamıştır (Kravitz ve Martin, 1986). Ringelmann'ın bulguları, grup büyüklüğünün bireysel performans üzerindeki etkisi açısından oldukça dikkat çekicidir. Bu çalışma, günümüzde sosyal kaytarma üzerine yapılan araştırmaların temelini oluşturarak grup içinde yaşanan performans kayıplarını anlamak için önemli bir referans noktası olmuştur.

İngham ve arkadaşlarının (1974) çalışması, Max Ringelmann'ın ip çekme deneyini yeniden ele alarak sosyal kaytarma olgusunu derinlemesine incelemiştir. Bu çalışmada, katılımcılara gözleri bağlı şekilde ipi tek başlarına çekmeleri söylenmiş, ancak grup içerisinde olduklarına inandırılmışlardır. İlginç bir şekilde, sahte grup ortamında bile bireylerin performanslarının grup büyüklüğü arttıkça azaldığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçla birlikte, grup

performansındaki düşüşün sadece koordinasyon eksikliğinden değil, bireylerin çabalarını bilinçli olarak azalttıklarından dolayı kaynaklandığı anlaşılmaktadır.



Şekil 2.1. İp çekme gruplarındaki eşgüdüm ve motivasyon kaybı (akt. Hogg ve Vaughman, 2005)

Koordinasyon sorunları büyük gruplarda daha belirgin hale gelirken, motivasyon kaybı bireylerin katkılarının grup içinde fark edilmemesi durumunda artmaktadır. Bu çalışmanın, bireylerin grup içinde daha az çaba göstermesi olgusunu tanımlayan "sosyal kaytarma" kavramını pekiştirdiği söylenebilir. Latane ve arkadaşları (1979) tarafından yapılan deney, sosyal kaytarma olgusunu daha da netleştirmiştir. Deneyde katılımcılardan, hem bireysel olarak hem de grup halinde olabildiğince yüksek sesle bağırmaları ve alkışlamaları istenmiştir. Sonuçlar, grup performansındaki azalmanın yarısının düşük koordinasyondan, diğer yarısının ise bireysel çabanın azalmasından kaynaklandığını göstermiştir. Bu deneyle birlikte azalan bireysel çabanın grup performansındaki düşüşte önemli bir rol oynadığını ortaya koyan Latane ve arkadaşları (1979), grup içinde bireylerin çaba göstermeme eğilimlerini tanımlamak için "sosyal kaytarma" terimini yazına kazandırmışlardır.

Latane ve arkadaşları (1979), yazında "sosyal kaytarma" kavramını ortaya koyan ve bu olguyu sistematik olarak inceleyen araştırmacılar olarak kabul edilmektedir. Ancak, sosyal kaytarma teorisine yönelik akademik ilginin yeniden canlanmasında Steiner'in (1972) önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Nitekim, Steiner'in çalışmaları doğrudan Ringelmann'ın araştırmalarına atıfta bulunmasa da süreç kaybı kavramını açıklamak amacıyla geliştirdiği görev tipolojisi bu alandaki teorik çerçevenin genişlemesine katkıda bulunmuştur. Steiner (1972), grup düzeyinde üretkenliğin, potansiyel grup üretkenliğinden süreç sırasında ortaya

çıkan kayıpların çıkarılmasıyla hesaplanabileceğini öne sürmektedir. Bu yaklaşım, Ringelmann'ın bireylerin grup içinde bireysel çalışmalarına kıyasla daha düşük performans sergilemesinin nedenini koordinasyon kaybına bağlayan bulgularıyla örtüşmektedir. Bu bağlamda Steiner (1972), koordinasyon kaybını sürecin doğal bir parçası olarak ele almakta ve bunu süreç kaybının bir alt türü olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte, Steiner'in motivasyon kaynaklı süreç kaybına dair açıklamalarında Ringelmann'ın çalışmalarına değil, sosyal kolaylaştırma ve inhibisyon teorisine atıfta bulunması dikkat çekmektedir. Steiner'in katkıları, sosyal kaytarma olgusunun yalnızca bireysel motivasyon eksikliğinden değil aynı zamanda grup içi etkileşimlerden kaynaklanan koordinasyon problemlerinden de etkilendiğini göstermektedir. Bu doğrultuda süreç kaybı teorisi, grup dinamiklerini anlamada önemli bir kavramsal çerçeve sunmaktadır.

Öte yandan Williams ve Karau (1991) tarafından yapılan çalışmalar, sosyal kaytarma davranışının, bireylerin grup içerisindeki etkileşimlerinde motivasyon kaybı yaşamalarından kaynaklandığını ve bu bireylerin diğer grup üyelerinin çabalarına bağımlı hale geldiklerini ortaya koymuştur. Ancak bireysel katkıların görünür ve değerlendirilebilir olduğu durumlarda, bireylerin sosyal kaytarmadan kaçınma eğiliminde oldukları vurgulanmıştır. Ringelmann'in (1913) ilk çalışmasından bu yana, sosyal kaytarma üzerine yapılan araştırmalar, kavramın grup dinamikleri üzerindeki etkilerini incelemiş ve bu olgunun grup performansını nasıl şekillendirdiğini ortaya koymuştur. Yapılan araştırmalar, sosyal kaytarmanın özellikle grup büyüklüğü arttıkça bireylerin çaba düzeylerinin düştüğünü ve bu durumun grup performansında belirgin bir düşüşe yol açtığını göstermiştir (Kravitz ve Martin, 1986). Daha sonraki çalışmalar, bireylerin katkılarının tanınmadığı veya değerlendirilmediği durumlarda motivasyon kaybı yaşadıklarını ve çabalarını en aza indirerek sosyal kaytarma eğiliminde olduklarını vurgulamıştır (Williams ve Karau, 1991).

Earley (1989), sosyal kaytarmanın kültürel bağlamda farklılık gösterdiğini ileri sürerek bireycilik ve kolektivizm arasındaki farkları incelemiştir. Amerika Birleşik Devletleri ve Çin'de yürütülen araştırmada, bireyci kültürlerde yetişen bireylerin grup içinde daha fazla kaytarma eğiliminde oldukları, kolektivist kültürlerde ise bireylerin grup sorumluluğu nedeniyle daha fazla çaba gösterdikleri bulunmuştur. Bu bulgular, sosyal kaytarmanın yalnızca bireysel motivasyon değil aynı zamanda kültürel değerler tarafından da şekillendirildiğini göstermektedir.

Sosyal kaytarma, grup üretkenliğinde kayıplara yol açan ve olumsuz sinerjiye neden olan bir bireysel çıkar biçimi olarak da tanımlanmaktadır (Robbins, 1995; Sheppard ve ark., 1992). Söz konusu bu olgu, bireylerin bireysel çalışmaya kıyasla grup içinde ortak bir görev üzerinde çalışırken fiziksel ve zihinsel çabalarını bilinçli veya bilinçsiz şekilde azaltmaları ya da geri çekilmeleri sonucunda ortaya çıkan bir grup motivasyonu kaybı olarak ifade edilmektedir (Sheppard ve ark., 1992; Marks ve ark., 2001). Sosyal kaytarma, aynı zamanda, grup üyelerinin hem birbirleriyle hem de genel takım etkinliği ve performansı ile etkileşimlerinden kaynaklanan olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmektedir. Ancak, sosyal kaytarma davranışının etkilerini hafifletmek mümkün görülmektedir. Yürütülen araştırmalar, grup içinde görevlerin net bir şekilde tanımlanması, sorumlulukların açıkça dağıtılması ve bireysel katkıların görünür hale gelmesi gibi stratejik çalışmaların sosyal kaytarma eğilimini azaltabileceğini göstermektedir (Williams ve Karau, 1991). Böylelikle, bu tür yöntemler ile bireylerin sorumluluklarını daha fazla benimsemelerine ve grup içerisindeki katkılarını artırmalarına yardımcı olunabileceği değerlendirilmektedir.

Comer (1995), sosyal kaytarmanın gerçek iş ortamlarında nasıl ortaya çıktığını inceleyen bir model geliştirmiştir. Bu model, sosyal kaytarmanın yalnızca bireylerin motivasyon seviyeleriyle değil aynı zamanda iş yerindeki ödüllendirme sistemleri ve bireysel sorumluluk mekanizmalarıyla da ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Özellikle bireylerin katkılarının açıkça değerlendirildiği ve bireysel sorumluluk mekanizmalarının bulunduğu ortamlarda sosyal kaytarmanın azaldığını göstermiştir. Harkins (1987), sosyal kaytarma ile sosyal kolaylaştırma arasındaki ilişkiyi inceleyerek bu iki olgunun aslında birbiriyle bağlantılı olduğunu öne sürmüştür. Yaptığı araştırmasında, bireylerin performanslarının değerlendirilme olasılığına bağlı olarak farklı davrandığını göstermiştir. Eğer bireylerin performansı değerlendirilebiliyorsa, sosyal kolaylaştırma etkisi ortaya çıkarken, bireylerin katkıları anonim hale geldiğinde sosyal kaytarma etkisi görülmektedir.

Bireylerin grup içinde çaba göstermemesi veya çabalarını bilinçli olarak azaltması, farklı disiplinlerde çeşitli kavramsal çerçeveler altında ele alınmıştır. Sosyal psikoloji, eğitim, ekonomi ve yönetim yazın alanlarında bu olgunun nedenleri ve sonuçları tartışılmaktadır (Ruel ve ark., 2003; Kidwell ve ark., 2007). Ekonomi yazınında, bu olgu özellikle temsilcilik teorisi bağlamında incelenmiştir. Temsilcilik teorisi, bir asıl ile onun adına hareket eden bir temsilci arasındaki ilişkiyi tanımlamakta olup bu ilişkinin bilgi asimetrisi ile karakterize edildiği vurgulanmaktadır (Shapiro, 2005). Bilgi asimetrisi nedeniyle, temsilciler sahip oldukları tüm bilgiyi asıllarla paylaşmadıklarından, kendi çıkarlarını ön plana alarak beklenen çabayı

göstermeyebilirler (Eisenhardt, 1989). Bu durum, ekonomi yazınında ahlaki tehlike kavramı ile açıklanmaktadır. Holmstrom'a (1982) göre ahlaki tehlike, "temsilcilerin eylemlerinin doğrudan gözlemlenemediği ve sözleşmeye bağlanamadığı durumlarda, yeterli düzeyde üretken girdiyi sağlamalarını teşvik etme problemi" olarak tanımlanmaktadır. Ahlaki tehlike kavramı başlangıçta ekonomi alanında, özellikle sağlık sigortası poliçelerinin bireylerin beklenen sağlık harcamalarına göre nasıl şekillendiğini açıklamak için kullanılmıştır (Mirrlees, 1999). Ancak, bu kavram çalışma hayatında da temsilcilerin (örneğin çalışanların) asıl (örneğin işverenler) karşısında çaba göstermeme eğilimlerini açıklamak için benimsenmiştir. Bu bağlamda, sosyal kaytarma ile ahlaki tehlike arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Sosyal psikoloji, bireylerin grup içindeki davranışlarını ve grup üyelerinin birbirleri üzerindeki etkilerini inceleyen bir disiplin olarak, çaba göstermeme olgusunu detaylı bir şekilde ele almaktadır (Gagne ve Zuckerman, 1999). Sosyal psikoloji yazınında, bireylerin grup içinde daha az çaba göstermesi sosyal kaytarma olarak adlandırılmaktadır ve bu olgu Latane ve ark. (1979), Kerr ve Bruun (1983) ve Williams ve Karau (1991) gibi araştırmacılar tarafından kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Bu çalışmalar, sosyal kaytarma etkisini takım kompozisyonu, bireysel kişilik özellikleri ve grup içindeki görev dağılımı gibi değişkenler bağlamında ele almıştır. Özellikle Beş Büyük Kişilik Özellikleri modeli, bireylerin sosyal kaytarma eğilimlerini anlamada sıkça başvurulan teorik çerçevelerden biridir. Bu model, bireylerin farklı kişilik boyutlarıyla sosyal kaytarma davranışlarını nasıl sergileyebileceğini analiz etmek için kullanılmaktadır. Eğitim alanında ise, sosyal kaytarma akademik grup çalışmaları bağlamında ele alınmış ve öğrencilerin grup içindeki çaba düzeylerini azaltma nedenleri araştırılmıştır (Morris ve Hayes, 1997; Jassawalla ve ark., 2009). Bu çalışmalar, öğrencilerin neden sosyal kaytarma eğiliminde olduklarını belirlemek ve grup çalışmalarının daha etkili bir şekilde nasıl organize edilebileceğine dair öneriler sunmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Yönetim yazınında ise, sosyal kaytarma örgütsel bağlamda, özellikle çalışanlar arasındaki grup dinamikleri çerçevesinde incelenmiştir. Jones (1984), sosyal kaytarma davranışlarını iş ortamında analiz etmiş ve çalışanların hangi koşullarda iş yerinde daha az çaba gösterme eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur. Sosyal psikoloji daha çok bireylerin içsel nedenlerine odaklanırken, yönetim alanındaki çalışmalar ise takım yapısı, görevlerin doğası ve örgütsel faktörlerin sosyal kaytarma üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Bu nedenle, sosyal kaytarma disiplinler arası bir olgu olup bireylerin motivasyonu, grup yapısı ve örgütsel faktörler gibi çeşitli değişkenler tarafından şekillenen çok boyutlu bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

2.1.2. Sosyal Kaytarma Türleri

2.1.2.1.Bedavacı etkisi (free rider effect)

İnsan toplumlarının tarihi boyunca, ortak hedeflere ulaşmak için iş birliği yapmak ve elde edilen faydaları paylaşmak temel bir sosyal davranış biçimi olmuştur (Tooby ve ark., 2006). Bu tür iş birlikçi davranışlar, kolektif eylem olarak adlandırılır ve insan toplumlarının farklı kültürel ve tarihsel bağlamlarda ortak amaçlara ulaşmak için stratejik olarak nasıl birlikte çalıştıklarını göstermektedir. Ancak kolektif eylemin başarısı, her katılımcının katkıda bulunmasını gerektirir. Katkıda bulunmadan ortak faydalardan yararlanan bireylerin varlığı ise kolektif eylemin sürdürülebilirliğini ciddi şekilde tehdit edebilmektedir. Bu davranış biçimi yazında "bedavacı etkisi (free rider effect)" olarak tanımlanmaktadır (Olson, 1965; Dawes, 1980).

Bedavacı etkisi, bireylerin grup içindeki ortak çabaya katkıda bulunma gerekliliğini hissetmeden, grubun sağladığı faydalardan yararlanma eğiliminde olmalarını ifade etmektedir (Albanese ve Van Fleet, 1985). Bu kavram, ekonomi, örgütsel davranış, sosyal psikoloji ve eğitim gibi çeşitli disiplinlerde ele alınmış olup sosyal kaytarma türlerinden biri olarak tanımlanmaktadır. Bedavacı etkisinin temel teorik çerçevesi, Mancur Olson'un "Mantıklı Toplumsal Davranış Teorisi"ne dayanmaktadır. Olson'a (1965) göre, bireyler kendi rasyonel çıkarlarını en üst seviyeye çıkarmaya çalışırken, kolektif malların üretimi için bireysel katkılarını en alt seviyede tutma eğilimindedirler. Özellikle grup büyüklüğünün arttığı durumlarda bireysel katkıların görünürlüğü azaldığı için bedavacı davranışlar daha sık gözlemlenmektedir (Albanese ve Van Fleet, 1985).

Hindriks ve Pancs (2002), bedavacı etkisini özellikle bireylerin bencillik ve fedakarlık düzeyleri bağlamında ele alarak gruptaki fedakar bireylerin, bencil bireylerin katkılarını tamamen ortadan kaldıran bir denge yaratabileceğini göstermiştir. Araştırmalarına göre, fedakar bireyler ortak bir fayda için koşulsuz katkıda bulunduğunda, bencil bireyler bu durumu fırsata çevirerek hiçbir çaba sarf etmeden toplu faydalardan yararlanmayı tercih etmektedirler (Hindriks ve Pancs, 2002). Bu araştırma, "fedakarlığın bedavacıları teşvik ettiği" yönündeki görüşü desteklemektedir. Öte yandan, kültürel faktörlerin bedavacı eğilimler üzerindeki etkisini inceleyen yeni çalışmalar, kolektivist ve bireyci kültürel yapılar arasındaki farklılıkların, bedavacı davranışlara olan eğilimi nasıl şekillendirdiğini ortaya koymuştur. Lu (2024) tarafından yapılan bir araştırma, bireyci kültürlerin bedavacı etkisini azaltabileceğini, çünkü bireyci toplumlarda bireylerin kişisel sorumluluklarını daha fazla önemsediklerini

göstermektedir. Buna karşılık, kolektivist toplumlarda grup üyeleri arasında sosyal dayanışma daha yüksek olmasına rağmen, bireylerin bireysel sorumluluklarını paylaşma konusunda daha düşük motivasyona sahip olabilecekleri belirtilmektedir (Lu, 2024).

Yazında bedavacı etkisini artıran çeşitli faktörler tespit edilmiştir. Öncelikle, grup büyüklüğü önemli bir faktördür; küçük gruplarda bireylerin katkıları daha görünür olduğu için sosyal kaytarma eğilimi azalırken, büyük gruplarda bireyler kendi çabalarının toplu başarıya etkisinin sınırlı olduğunu düşündüklerinde daha fazla bedavacı davranış sergileyebilmektedirler (Albanese ve Van Fleet, 1985). Bununla birlikte, bireylerin takım içi motivasyonu da bedavacı davranışların oluşumunda kritik bir rol oynamaktadır. Örneğin, takım öğrenme süreci güçlü olan gruplarda bireylerin sosyal kaytarma eğilimlerinin zamanla azaldığı gözlemlenmiştir (Gabelica ve ark., 2022). Ayrıca, bireylerin öğrenme odaklı mı yoksa performans odaklı mı olduğu bedavacı eğilimleri doğrudan etkileyebilmektedir. Öğrenme odaklı bireyler, takım içindeki süreçlere daha fazla değer verdiklerinden dolayı çabalarını sürdürmeye daha eğilimlidirler (Gabelica ve ark., 2022). Jones (1984) ise bedavacı etkisini, bireyin grupta yaptığı katkının doğrudan ödüllendirilmediği durumlarda ortaya çıkan rasyonel bir davranış olarak görmektedir. Özellikle grup büyüklüğünün artmasıyla bireylerin katkılarının fark edilme olasılığının azalması, bu davranışın yaygınlaşmasına neden olmaktadır.

Bedavacı etkisini önlemek ve kolektif eylemlerin sürdürülebilirliğini sağlamak için yazında çeşitli stratejiler önerilmektedir. Bu stratejiler arasında, bireysel hesap verebilirlik mekanizmalarının güçlendirilmesi, takım öğrenme süreçlerinin desteklenmesi, ödüllendirme sistemlerinin doğru tasarlanması ve grup dinamiklerinin yeniden yapılandırılması gibi temel unsurlar yer almaktadır. İlk olarak, bireysel hesap verebilirlik mekanizmalarının geliştirilmesi, bireylerin grup içindeki sorumluluklarını daha net anlamalarını sağlamakta ve bu sayede sosyal kaytarma davranışlarını azaltmaktadır (Albanese ve Van Fleet, 1985). Açıkça tanımlanmış görevler ve izlenebilir bireysel performanslar, katılımcıların grup çabasına daha fazla katkı sağlamasına yardımcı olmaktadır. Bunun yanı sıra, takım öğrenme süreçlerinin teşvik edilmesi, bireylerin grup içindeki rollerini daha iyi kavramalarına olanak tanımakta ve kolektif bilgi paylaşımını artırmaktadır (Gabelica ve ark., 2022). Bu tür süreçler, yalnızca bireysel performansı değil ekip içi iş birliğini ve güveni de destekleyerek bedavacı davranış riskini azaltmaktadır. Bu durum, ekip üyelerinin kendilerini daha bağlı hissetmelerine ve grup içinde daha fazla sorumluluk almalarına zemin hazırlamaktadır.

Ödüllendirme sistemlerinin doğru kurgulanması, bireysel çabaların görünür hale gelmesi açısından önemli görülmektedir. İyi tasarlanmış ödüllendirme sistemleri, bireyleri daha aktif rol almaya teşvik etmekte ve katkıların karşılığını net bir şekilde sunarak motivasyonu artırmaktadır (Albanese ve Van Fleet, 1985). Bununla birlikte, ödüllendirme sistemleri sadece bireysel performansı değerlendirmemeli, grup başarısının da ödüllendirilmesine olanak tanımalıdır. Aksi takdirde bireyler arasında rekabet ve adaletsizlik hissinin oluşabileceği düşünülmektedir. Grup dinamiklerinin doğru yapılandırılması da bedavacı etkisini önlemede kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle grup büyüklüğüne dikkat edilmesi ve daha küçük gruplar oluşturulması, bireylerin katkılarının görünürlüğünü artırmakta olup sosyal kaytarma eğilimini azaltmaktadır (Gabelica ve ark., 2022). Daha küçük gruplar, bireylerin katkılarının fark edilmesini kolaylaştırır ve her bir katılımcının grup başarısındaki rolünü daha belirgin hale getirir. Kidwell ve Bennett (1993), bu durumu görev görünürlüğü kavramıyla açıklamış ve bireylerin katkılarının açıkça görülebilir olmasının bedavacı davranışların azalmasına yardımcı olacağını öne sürmüştür.

Yazında bedavacı etkisinin bireysel çıkar optimizasyonu, grup dinamikleri, kültürel faktörler ve teşvik sistemleri gibi çok boyutlu faktörlere bağlı olduğu sıkça vurgulanmaktadır (Hindriks ve Pancs, 2002; Lu, 2024). Bu bağlamda, bireysel katkının görünürlüğünün artırılması, performans değerlendirme mekanizmalarının güçlendirilmesi ve ekip içi iletişimin desteklenmesi bedavacı davranışların önlenmesine önemli katkılar sağlayabilir. Ayrıca, grup içinde ortak hedeflerin net bir şekilde belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmada herkesin rolünün vurgulanması da bireylerin sorumluluklarını daha fazla sahiplenmesine yardımcı olabilir. Tüm bu bilgiler ışığında, bedavacı etkisini önlemek için önerilen yöntemler ve stratejiler, yalnızca bireysel davranış değişimlerini değil aynı zamanda ekip dinamiklerinin yeniden değerlendirilmesini de gerektirmektedir. Özellikle bireysel hesap verebilirlik, takım öğrenme süreçlerinin teşvik edilmesi ve katkıların görünür kılınması, bu stratejilerin etkili bir şekilde uygulanmasında temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Albanese ve Van Fleet, 1985; Kidwell ve Bennett, 1993).

2.1.2.2. Enayi etkisi (sucker effect)

Grup çalışmalarında bireylerin eşit katkı sağladığı varsayılsa da gerçekte bu iş birliği süreci karmaşık motivasyonel dinamikler barındırmakta ve bazen beklenen sinerjinin aksine performans kayıplarına yol açabilmektedir. Grup içi motivasyon kayıpları, özellikle sosyal

psikoloji ve örgütsel davranış yazınında yoğun ilgi gören bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Latane ve ark., 1979). Grup üyelerinin bireysel çabalarının gözlemlenmesinin zorlaştığı durumlarda, grup performansında belirgin bir düşüş yaşanabilmektedir. Bu kaybın önemli nedenlerinden biri, bireylerin diğer üyelerin yeterince çaba göstermeyeceğini varsayarak kendi katkılarını bilinçli olarak azaltması olarak belirtilmektedir. Yazında bu davranış biçimi, "enayi etkisi (sucker effect)" olarak tanımlanmaktadır (Kerr, 1983). Enayi etkisi, bireylerin diğer grup üyelerinin yeterince katkı sağlamadığını veya sağlamayacağını düşündükleri durumlarda ortaya çıkmaktadır. Birey, adaletsiz bir iş yükü paylaşımına maruz kalmaktan kaçınmak amacıyla kendi çabasını kasıtlı olarak azaltır (Williams ve Karau, 1991). Bu davranış, bireyin başkalarının emeğinden faydalanan bir "enayi" olmaktan kaçınma stratejisi olarak değerlendirilmektedir. Kerr ve Bruun (1983), enayi etkisinin özellikle grup üyelerinin bireysel katkılarının anonim olduğu ve değerlendirilmediği durumlarda daha belirgin hale geldiğini ortaya koymuştur.

Eşitlik teorisi, enayi etkisinin açıklanmasında önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır. Eşitlik teorisine göre bireyler, diğer grup üyelerinin çaba düzeylerini gözlemler ve adil olmayan bir iş yükü paylaşımını önlemek için çabalarını sınırlandırma yoluna gider (Schnake, 1991). Enayi etkisi, ilk olarak fiziksel görevlerde gözlemlenmiş ve klasik deneylerle kanıtlanmıştır. Ringelmann'ın (1913) yaptığı ip çekme deneylerinde, bireylerin grup içinde fiziksel çabalarını azalttıkları görülmüştür. Bu deneylerde, bireylerin tek başlarına daha fazla güç harcadığı; ancak grup içinde çabalarını bilinçli olarak sınırlandırdığı tespit edilmiştir (Kravitz ve Martin, 1986). Bir spor takımında oyuncuların diğer takım üyelerinin yeterince çalışmadığını düşünmeleri halinde performanslarını düşürmeleri bu etkiye örnek gösterilebilir. Eğer savunma oyuncuları birbirlerine güvenmiyor ve çaba göstermiyorsa, takımın savunma performansının ciddi bir şekilde düşebileceği söylenebilir.

Robbins (1995), bu mekanizmanın yalnızca fiziksel görevleri kapsayacak şekilde değil, bilişsel görevleri de içerecek şekilde geçerli olduğunu yaptığı deneylerle göstermiştir. Robbins'in (1995) çalışması, enayi etkisinin düşünce gerektiren, kişisel katılımın yüksek olduğu görevlerde bile gözlemlenebileceğini ortaya koymuştur. Robbins'in yaptığı deneyde katılımcılar, üniversitede uygulanması planlanan çeşitli akademik öneriler hakkında fikirlerini belirtmişlerdir. İlk görevde katılımcılar, bireysel olarak fikir üretirken daha fazla çaba göstermiş; ancak aynı görev grup içinde anonim olarak yapıldığında katkılarını azalttıkları gözlemlenmiştir. Özellikle birlikte çalıştıkları kişilerin düşük çaba göstereceğini düşünen katılımcıların çabalarını daha da fazla sınırlandırdığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Brickner

ve arkadaşları (1986), enayi etkisinin bilişsel görevlerde de yaygın olduğunu ortaya koymuştur. Bu görevlerde bireyler, düşünce üretme, karar verme veya problem çözme gibi entelektüel çaba gerektiren durumlarda, diğer üyelerin çaba göstermeyeceğini düşündüklerinde katkılarını bilinçli olarak sınırlandırmaktadırlar. Bir beyin fırtınası toplantısında, katılımcılar diğer meslektaşlarının çaba göstermediğini gözlemlediğinde, "Neden çaba göstereyim? Sonuçta kimse uğraşmıyor." düşüncesiyle kendi katkılarını sınırlandırabilirler. Yaşanan bu tür durumlar, toplantının verimsiz geçmesine ve az sayıda fikir üretilmesine neden olmakla sonuçlanmaktadır.

Enayi etkisini önlemek ve grup motivasyonunu artırmak üzerine de çeşitli stratejiler geliştirilmiştir. Bireylerin çabalarının grup içinde tanınmasını sağlamanın motivasyonu artırabileceği düşünülmektedir (Williams ve ark., 1981). Görevlerin kişisel sorumluluk gerektirecek şekilde yapılandırılması, bireylerin görevlerinin önemli ve vazgeçilmez olduğunu hissetmelerini sağlayarak çabalarını artırmaktadır (Kerr ve Bruun, 1983). Geri bildirim ve ödüllendirme mekanizmalarının oluşturulması, bireysel başarıları takdir etmek ve çabaların sürekliliğini sağlamak açısından önem arz etmektedir (Brickner ve ark., 1986). Bunun yanı sıra, güven ortamının ve sosyal bağların güçlendirilmesi, grup üyeleri arasında iletişimi artırarak bireylerin daha fazla çaba göstermesine yardımcı olabileceği belirtilmiştir (Petty ve ark., 1980). Özellikle uzun süreli projelerde sosyal bağların kuvvetlendirilmesi, enayi etkisini azaltmada etkili bir yöntem olarak değerlendirilmektedir. Yazındaki bulgular, bireylerin başkalarının çabasını algılama biçiminin grup performansı üzerindeki etkilerini anlamak açısından kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle bilişsel görevlerde bu mekanizmaların daha fazla araştırılması, grup çalışmalarında daha verimli sonuçlar elde edilmesini sağlayabileceği düşünülmektedir.

2.1.3. Sosyal kaytarma öncülleri

Sosyal kaytarma, grup çalışmalarında bireylerin harcadıkları çabanın azalması ve görev performansının düşmesi olarak tanımlanan bir olgudur (Latane ve ark., 1979). Bu davranışın ortaya çıkmasında çeşitli bireysel ve grup düzeyindeki faktörlerin etkili olduğu yazında sıkça vurgulanmaktadır. Liden ve arkadaşlarının (2004) geliştirdiği model, sosyal kaytarmanın öncüllerini bireysel düzeyde ve grup düzeyinde olmak üzere iki temel kategoride ele almanın mümkün olduğunu göstermektedir.

2.1.3.1.Bireysel düzeyde öncülleri

2.1.3.1.1. Görev bağımlılığı

Görev bağımlılığı teorisine göre, bireylerin görevlerinin birbirine giderek artan şekilde bağlı olmasının, kişisel başarı hissini azaltabileceğini ortaya koymaktadır (Piezon, 2011). Manz (1986), çalışanların görev sırasında başkalarına bağımlı hissettiklerinde, bireysel başarı algılarının düştüğünü bildirmişlerdir. Bu durumun, çalışanların çaba göstermeme eğilimine girmesine neden olduğu da ifade edilmektedir (Jones, 1984; Williams, 1977).

Wageman ve arkadaşları (1997), görevlerin karşılıklı bağımlılığının grup üyeleri arasındaki işbirliğini artırabileceğini belirtirken, bu durumun her zaman olumlu sonuçlar doğurmadığını vurgulamışlardır. Liden ve arkadaşları (2004) ise yüksek görev bağımlılığının, gruptaki bir üyenin sosyal kaytarma davranışının tüm grubun performansını olumsuz etkileyebileceğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda bireyler, kendi çabalarının grup başarısı üzerinde doğrudan etkisi olmadığını düşündüklerinde, çabalarını azaltma eğilimi gösterebilirler (Karau ve Williams, 1993). Mulvey ve Klein'in (1998) araştırmaları ise, hedefin zorluğu ve grup üyelerinin hedef taahhüdü ile grup performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yüksek bağımlılık içeren görevlerde, hedefe ulaşmanın bireysel çaba ile gerçekleşemeyeceği algısı, sosyal kaytarma davranışını tetikleyebilmektedir (Liden ve ark., 2004).

2.1.3.1.2. Görev görünürlüğü

Görev görünürlüğü, çalışanların çabalarının yöneticiler tarafından fark edilip değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kidwell ve Bennett, 1993). Görev görünürlüğü düşük olduğunda çalışanlar, çabalarının gözlemlenmediğini düşünerek sosyal kaytarma davranışı sergileme eğilimindedir (George, 1992). Kerr ve Brunn (1983) düşük görev görünürlüğünün bireyde çabalarının değersiz olduğu hissi yaratabileceğini vurgulamıştır.

Grup çalışmalarında bireyin katkısını belirlemek zor olduğundan görev görünürlüğü genellikle düşüktür (Jones, 1984). Vroom'un (1964) Beklenti-Değer Teorisi'ne göre, birey çabalarının iş sonucu üzerinde etkisinin düşük olduğuna inandığında sosyal kaytarma olasılığı artmaktadır. Karau ve Williams (1993), görev görünürlüğünün çaba ile performans arasındaki algılanan ilişkiyi güçlendirdiğini ve sosyal kaytarmayı azalttığını ifade etmişlerdir. Simms ve Nichols (2014), görev görünürlüğünün grup ortamında düşük olmasının sosyal kaytarmayı

tetikleyen önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Örneğin, araştırma ve geliştirme projelerinde, grup çalışmaları sırasında bireylerin çabaları yeterince görünür olmadığında, sosyal kaytarma eğilimi artmaktadır. Doğan ve arkadaşları (2012), sosyal kaytarmayı önlemek için çalışanların çabalarının görünür hale getirilmesi gerektiğini savunmuştur.

2.1.3.1.3. Tanımlanabilirlik ve değerlendirme

Sosyal kaytarmaya neden olan önemli faktörlerden biri tanımlanabilirlik eksikliğidir. Williams ve arkadaşları (1981) tarafından yapılan deneyler, bireysel çıktılar tanımlanamadığında, bireylerin çaba göstermeme eğiliminde olduklarını göstermiştir. Harkins ve Jackson (1985), bireyin çıktısı net bir şekilde tanımlanabildiğinde performansın arttığını, ancak çıktının belirsiz olduğu durumlarda düşük performansın kaçınılmaz olduğunu savunmuşlardır. Bununla birlikte, performansın yalnızca tanımlanabilir olması sosyal kaytarmayı tamamen önlemek için yeterli değildir; performansın diğer grup üyelerinin çıktılarıyla karşılaştırılabilir olması ve değerlendirileceği inancı bireyi motive etmektedir (Harkins ve Jackson, 1985). Bartis ve arkadaşları (1988), sosyal kaytarmanın en temel nedeninin tanınmazlık olduğunu ileri sürmektedir. Tanımlanabilirlik teorisine göre, bir grup çalışmasında bireyin katkısı belirsiz olduğunda, bu durum bireyin daha az çaba göstermesine yol açar. Bartis ve arkadaşları (1988) ile Harkins ve Jackson (1985), bireyin grup çalışmasına yaptığı katkının belirlenebilir olduğunu incelediklerinde sosyal kaytarma eğiliminin önemli ölçüde azaldığı sonucuna varmışlardır.

2.1.3.1.4. Prosedürel ve dağıtıcı adalet

Adalet algısı, bireylerin grup içindeki çaba düzeylerini doğrudan etkileyen bir diğer önemli faktördür. Dağıtıcı adalet, ödüllerin grup üyeleri arasında adil şekilde dağıtılmasına ilişkin algıyı ifade etmektedir (Kidwell ve Bennett, 1993). Eğer bir grup çalışmasında, ekip lideri ödüllendirilirken diğer üyelerin katkıları göz ardı edilirse, bu durum sosyal kaytarmayı tetikleyebilmektedir. Örneğin, başarılı bir proje tesliminin ardından yalnızca ekip liderinin ödüllendirilmesi, diğer üyelerin ilerleyen süreçlerde çaba göstermeme eğilimine yol açabilir. Bu tür durumlarda, bireylerin "nasıl olsa çabamız fark edilmiyor" düşüncesiyle motivasyonlarını kaybedebildikleri ifade edilmiştir (Liden ve ark., 2004). George (1995),

ödüllerin adil dağıtılmasının sosyal kaytarmayı önlemede temel bir unsur olduğunu vurgulamaktadır.

Prosedürel adalet ise, grup içinde uygulanan politikaların ve karar alma süreçlerinin adil olduğu algısını ifade eder (Tyler, 1989). Prosedürel adaletin düşük olduğu durumlarda bireyler, çabalarının değerlendirilmediğini düşünerek motivasyonlarını kaybederler. Örneğin, bir kamu kurumunda performans değerlendirme kriterlerinin belirsiz olması ve yöneticilerin öznel tercihlerinin ön planda olduğu algısı, çalışanların çabalarını azaltmalarına neden olabilir. Ancak değerlendirme süreçlerinin şeffaflaştırılması ve tarafsız kriterlere dayandırılması, çalışanların motivasyonunu artırmakta ve sosyal kaytarma davranışını önlemektedir.

Karau ve Williams (1993), prosedürel adalet algısının düşük olduğu gruplarda bireylerin çaba göstermeye daha az istekli olduklarını belirtmişlerdir. Buna karşılık, adil bir karar alma sürecinin ve şeffaf politikaların olduğu ortamlarda bireyler, çabalarının anlamlı ve değerli olduğunu hissederek daha fazla katkı sağlamaktadır (Tyler ve Blader, 2003). Hem dağıtıcı hem de prosedürel adaletin yüksek olduğu çalışma ortamlarında, sosyal kaytarma davranışı büyük ölçüde azalmakta, bireylerin iş tatmini ve grup bağlılığı artmaktadır (Colquitt ve ark., 2001).

2.1.3.1.5. Cinsiyet ve kültür

Cinsiyet faktörü, bireylerin grup çalışmalarındaki davranışlarını şekillendiren önemli değişkenlerden biridir. Yazında cinsiyet farklılıklarının sosyal kaytarma davranışı üzerinde etkili olduğu çeşitli çalışmalarla ortaya konulmuştur. Evrimsel bakış açısına göre, erkeklerin hayatta kalma içgüdüsü ve kadınların bakım verme rollerine bağlı olarak grup içindeki davranışlarının farklılaştığı öne sürülmektedir (Kashima ve ark., 1995). Kadınlar, kendilerini ait oldukları gruba daha güçlü bir bağ ile bağlı hissetmekte ve grubun ihtiyaçlarını karşılamak için daha fazla çaba harcamaktadırlar. Buna karşın erkeklerin bireysel ihtiyaçlarını grup hedeflerinden önce tutma eğilimi gösterdikleri belirtilmiştir. Hofstede ve Bond (1988) çalışmaları, kadınların değerlerinin toplumlar arasında erkeklere kıyasla daha az çeşitlilik gösterdiğini ve bu durumun evrimsel açıklamaları desteklediğini göstermektedir.

Kültür, bireylerin sosyal ve iş yaşamındaki davranışlarını şekillendiren temel unsurlardan biridir. Ulusal tarih, din, ahlak ve geleneklerle zamanla öğrenilen ve nesiller boyu aktarılan kültürel değerler, bireylerin grup içindeki davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir (Hofstede ve Bond, 1988). Sosyal kaytarma davranışının kültürel temelleri üzerine yapılan çalışmalarda,

bireyci ve kolektivist toplumların bu davranış üzerindeki farklı etkileri vurgulanmaktadır (Early, 1989; Gabrenya ve ark., 1983). Early (1989), bireyci modellerde bireylerin kendi ihtiyaçlarını grubun ihtiyaçlarından daha önemli gördüklerini, bu nedenle grup çalışmalarında daha az çaba sarf ettiklerini ortaya koymuştur. Buna karşılık kolektivist toplumlarda bireyler, grup başarısını kişisel başarıyla eşit gördüklerinden grup ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koymaktadırlar. Öte yandan, bireyci kültürlerde bireyler, bireysel çalışmalarda gösterdikleri çabanın daha fazlasını grup çalışmalarında göstermemekte; buna karşın kolektivist kültürlerde bireyler, grubun başarısının kişisel başarıları olduğuna inandıkları için sosyal kaytarma davranışına daha az eğilim göstermektedirler (Early, 1989).

2.1.3.1.6. Kişilik

Kişilik özellikleri, bireyin grup çalışmasındaki tutumlarını ve çaba gösterme eğilimini doğrudan etkileyebilmektedir. Bu bağlamda geliştirilen Beş Faktör Kişilik Modeli'nin, iş performansı ve sosyal kaytarma ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi açıklamakta sıkça kullanılan bir teorik çerçeve olduğu belirtilmektedir (Costa ve McCrae, 1992). Bu modele göre, bireylerin vicdanlılık, dışadönüklük, deneyime açıklık, nevrotiklik ve uyumluluk gibi temel kişilik özellikleri, grup dinamiklerine katılım düzeylerini ve gösterdikleri çabayı belirleyebilir. Vicdanlılık, bireyin düzenli, sorumluluk sahibi ve çalışkan olma eğilimini ifade etmektedir. Vicdanlı bireyler, görevlerini titizlikle yerine getirme konusunda daha duyarlıdır ve bu nedenle sosyal kaytarma davranışı sergileme olasılıkları oldukça düşüktür (Bolin, 2002). Özellikle grup çalışmalarında, vicdanlı bireyler görevlerini tamamlamak için daha fazla çaba sarf eder ve grup başarısına doğrudan katkıda bulunurlar. Dışadönüklük, bireyin enerjik, sosyal ve iletişim kurma eğiliminde olmasıyla ilişkilidir. Dışadönük bireyler, grup içinde aktif bir rol üstlenmeye eğilimlidir; ancak motivasyonları düşük olduğunda veya görevi önemsiz gördüklerinde sosyal kaytarma davranışı gösterebilirler (Bouchard, 1972). Bu kişilik yapısına sahip bireylerin, yeterli içsel motivasyon sağlandığında ve grup dinamikleri uygun olduğunda daha iyi performans sergiledikleri belirtilmiştir.

Deneyime açıklık, bireyin yeni fikirlere ve deneyimlere açık olmasını, yaratıcı ve esnek düşünebilmesini ifade eder (Barrick ve Mount, 1991). Bu özelliğe sahip bireyler, yenilikçi ve meraklı olduklarından, grup çalışmalarında farklı bakış açıları geliştirme konusunda istekli olabilirler. Bu nedenle, deneyime açık bireylerin sosyal kaytarma davranışı sergileme olasılığı daha düşüktür. Nevrotiklik, bireyin stres, kaygı ve olumsuz duygulara yatkınlık düzeyini ifade

eder. Nevrotik bireyler, genellikle belirsizlikler karşısında tedirginlik yaşar ve duygusal istikrarsızlık gösterebilirler. Bu tür bireylerin, görevlerini başarma konusunda güven eksikliği yaşamaları nedeniyle sosyal kaytarma davranışını daha sık sergiledikleri ifade edilmiştir (Comecho ve Paulus, akt. Soylu, 2019). Aynı zamanda, bu bireyler grup içinde sorumluluktan kaçınma ve diğer üyelerin performansına güvenmeme eğilimi gösterebilirler. Uyumluluk, bireyin yardımsever, hoşgörülü ve başkalarıyla işbirliği yapmaya istekli olma eğilimini ifade eder (Kichuk ve Wiesner, 1997). Uyumluluk düzeyi yüksek bireyler, grup içi ilişkileri olumlu yönde etkileyerek sosyal kaytarma davranışının azalmasına katkıda bulunabilirler. Bu bireyler, grup başarısını kişisel başarıdan daha öncelikli görme eğilimindedir ve bu nedenle diğer grup üyeleriyle işbirliği yapma konusunda daha istekli davranırlar.

2.1.3.1.7. Örgütsel vatandaşlık davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışını Organ (1997), çalışanın resmi görev tanımları arasında yer almamasına rağmen örgütün verimliliğini artıran gönüllü davranışlar olarak tanımlamıştır. İş arkadaşlarına yardım etme, işe zamanında gelme, çalışma süresini verimli kullanma gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışının temel örnekleri arasında yer almaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlerin faaliyetlerini destekleyerek verimlilik ve performans üzerinde olumlu etkiler yaratmakta, dolayısıyla örgütlerin üretkenliğine ve rekabet gücüne katkıda bulunmaktadır (Sharma ve ark., 2011).

Her ne kadar örgütsel vatandaşlık davranışı ile sosyal kaytarma kavramları birbiriyle zıt görünüyor olsa da, her iki kavramın da motivasyona dayalı faktörlerden etkilendiği ve bireyin isteğine bağlı olarak örgütsel performansı yönlendirme potansiyeline sahip olduğu ifade edilmektedir. Ancak, bu iki davranışın sonuçları farklılık göstermektedir. Tan ve Tan (2008)'a göre ise örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte katkı sağlarken; sosyal kaytarma davranışı, örgütsel performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Örneğin, sosyal kaytarma davranışı gösteren bir birey, kalabalık bir grup içinde fark edilmeyerek görevlerini ihmal edebilir ve böylece iş akışını aksatabilir. Buna karşın, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bir birey, kimliği belirgin olmasa dahi, görevlerini eksiksiz yerine getirme eğilimindedir (Ilgın, 2010).

2.1.3.1.8. Göreve katılım

George'un (1992) tanımına göre göreve katılım, bireyin yaptığı işin benzersiz, değerli ve önemli olduğuna, ayrıca bu görevin başarısı için kendi çabasına ihtiyaç duyulduğuna ilişkin inancı olarak karşımıza çıkmaktadır. Göreve katılım düzeyinin yüksek olduğu durumlarda, görev görünürlüğü düşük olsa bile çalışanların sosyal kaytarma davranışı sergileme olasılığı düşüktür. Bu durumda, çalışanlar işlerine daha fazla odaklanmakta ve yöneticilerin performanslarını yakından takip etme gerekliliği azalmaktadır (George, 1992).

Harkins ve Petty (1982), sosyal kaytarmanın nedenlerini inceledikleri çalışmalarında, bu davranışı ortadan kaldıran iki temel faktör belirlemişlerdir. Birincisi, bireyin görevinin zorluğu, ikincisi ise bireyin grup görevine katkısının önemine olan inancıdır. Araştırmalar, her iki durumda da bireylerin çabalarının görünür olup olmamasına bakılmaksızın sosyal kaytarma eğilimi göstermediklerini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Karau ve Williams (1993), bireyin göreve katılım düzeyinin artmasının sosyal kaytarma davranışını azaltacağını veya tamamen ortadan kaldıracağını savunmaktadır. Göreve bağlılık, bireyin işine yönelik motivasyonunu artırırken grup çalışmalarında daha etkin katılım sağlamasına katkıda bulunur.

2.1.3.2. Grupsal düzeyde öncülleri

Sosyal kaytarma, yalnızca bireysel faktörlerden değil, aynı zamanda grup dinamiklerinden de etkilenmektedir. Grup büyüklüğü, grup bağlılığı ve grup içindeki sosyal kaytarma algısı gibi değişkenler, bireylerin grup çalışmalarındaki çaba düzeylerini belirleyebilmektedir (Liden ve ark., 2004).

2.1.3.2.1. Grup büyüklüğü

Latane (1979), grup büyüklüğünün artmasıyla birlikte bireylerin harcadıkları çabanın azaldığını, çünkü bireysel katkıların genel grup performansı içinde görünmez hale geldiğini belirtmiştir. Latane'nin (1981) çalışmaları, grup üyeleri arasındaki sorumluluk dağılımı arttıkça bireylerin çaba seviyelerinin düştüğünü göstermektedir. Harkins ve arkadaşları (1980), bu durumu test etmek için yürüttükleri laboratuvar deneylerinde, bireysel çıktıların grup havuzunda toplandığında ve bireysel katkıların ayırt edilemez hale geldiğinde sosyal kaytarma eğiliminin arttığını gözlemlemiştir. Bu konuda yapılan diğer çalışmalarda ise benzer sonuçlar elde edilmiş ve sosyal kaytarma davranışının bireysel katkıların ayırt edilemediği eylemlerde

de gözlemlendiği desteklenmiştir (Kerr ve Bruun, 1981). Williams ve ark. (1981), grup büyüklüğünün artmasının bireylerin çabalarının izlenemeyeceği algısını güçlendirdiğini ve bunun sosyal kaytarmaya yol açtığını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde, Hechter (1987), bireyin grup içinde görünmez hale gelmesiyle sosyal kaytarma davranışının arttığını belirtmiştir.

2.1.3.2.2. Grup bağlılığı

Grup üyelerinin birbirlerine karşı hissettikleri sosyal ve psikolojik bağlılık düzeyi Grup Bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Mudrack, 1989). Mudrack'a göre, grup üyeleri birbirlerinden hoşlanmaz veya ortak bir hedef duygusu taşımazsa, sosyal kaytarma eğilimi gösterebilirler. Karau ve Hart (1998) ise, düşük grup uyumu ve bağ kuramamanın sosyal kaytarmaya neden olabileceğini, ancak yüksek uyuma sahip gruplarda bireylerin bireysel çalışıyormuş gibi aynı çabayı gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Liden ve ark. (2004), grup içinde bir bütünlük duygusu oluştuğunda, bireylerin grup arkadaşlarını hayal kırıklığına uğratmamak için sosyal kaytarmadan kaçınabileceğini ifade etmişlerdir. Grup büyüklüğü arttıkça bağlılık seviyesinin azalması, grup üyeleri arasındaki dayanışmayı zayıflatabilir ve sosyal kaytarmayı teşvik edebilir (Shaw, 1981).

2.1.3.2.3. Grup içindeki sosyal kaytarma algısı

Bireyler, grup içinde diğer üyelerin sosyal kaytarma sergilediğini algıladıklarında, kendileri de sosyal kaytarma davranışı sergilemeye daha yatkın hale gelirler. Comer (1995), iş arkadaşları arasındaki sosyal kaytarmayı, bireyin grup içindeki diğer üyelerin çaba düzeylerini algılamasıyla şekillenen bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu algı bireyin kendi çabasını da azaltmasına neden olabilir (Soylu, 2019).

Schnake (1991), bireyin grup içinde diğer üyelerin yeterince çaba göstermediğini algıladığında, "enayi konumuna düşmemek" için daha az çaba gösterebileceğini ifade etmiştir. Benzer şekilde, Kerr (1982), bireylerin başkaları tarafından kullanıldıkları hissine kapılmaları durumunda sosyal kaytarma eğilimlerinin arttığını belirtmiştir. Mulvey ve Klein (1998), bireyin grup içindeki diğer üyelerin sosyal kaytarma yaptığına dair algısının, grup performansı üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceğini göstermiştir. Ancak, sosyal kaytarma algısının her zaman bireyin çabasını azaltmadığı da belirtilmiştir. Liden ve arkadaşları (2004), bireyin diğer grup

üyelerinin kaytardığını fark ettiğinde, bu açığı kapatmak için daha fazla çaba gösterebileceğini belirtmişlerdir. Bu durum, sosyal telafi olarak adlandırılmaktadır. Williams ve Karau (1994), bireyin grup üyelerinin çabalarını yetersiz bulması durumunda, grup başarısını sağlamak için daha fazla çalışacağını savunmaktadır. Ancak, birey görevin sonucunu anlamsız olarak algılarsa, diğer üyelerin düşük performansını telafi etmeye istekli olmayacaktır. Beklenti-Değer Teorisi'ne (Vroom, 1964) göre, birey görevin sonucunun değerli olduğunu algılarsa, fazladan çaba göstermeye daha istekli olur. Ancak, Liden ve arkadaşları (2004), ödüllerin adil dağılmadığı veya çabanın fark edilmediği bir ortamda bireyin, diğer grup üyelerinin düşük performansını telafi etme konusunda isteksiz olabildiğini belirtmişlerdir.

2.1.4. Sosyal kaytarma davranışını açıklayan teoriler

2.1.4.1.Sosyal etki teorisi

Sosyal kaytarma davranışını ifade eden en temel teorilerden biri olarak Sosyal Etki Teorisi kabul edilmektedir (Williams ve ark., 1981). Bu teori, bireylerin sosyal çevrede birbirlerinin davranışlarından etkilendiğini ve bu etkinin bireyin psikolojik durumu, güdüleri, inançları ve davranışlarında değişikliklere yol açtığını öne sürmektedir (Latane, 1981). Latane'ye göre sosyal etki, bireyin içinde bulunduğu sosyal yapıdan veya sosyal güçlerden kaynaklanmaktadır. Grup çalışmalarında bireysel çabanın azalması, grup üyeleri arasındaki etkileşim ve sosyal baskılar ile doğrudan ilişkilidir (Karau ve Williams, 1993). Sosyal Etki Teorisi, grup büyüklüğünün birey üzerindeki sosyal etkiyi nasıl şekillendirdiğini incelemektedir. Latane'nin (1981) çalışmaları, bireyleri "hedef" ve "kaynak" olarak ikiye ayırmaktadır. Grup içinde sosyal güçten etkilenen bireyler hedef olarak tanımlanırken, diğer grup üyeleri üzerinde etki yaratan bireyler kaynak olarak adlandırılmaktadır. Williams ve arkadaşları (1981), grup büyüklüğü arttıkça birey üzerindeki sosyal etkinin azaldığını, çünkü sosyal etkinin grup üyeleri arasında bölüneceğini belirtmektedir. Bu bağlamda, grup içindeki birey sayısının artmasıyla birey üzerindeki doğrudan sosyal baskı azalmakta, bu da bireyin sosyal kaytarma eğilimine girmesine neden olabilmektedir.

Latane (1981), Sosyal Etki Teorisi'ni üç temel ilke ile açıklamaktadır:

1. Grup içinde bir bireyin hedef konumunda olması ve hedeflenen birey sayısının artması, birey üzerindeki sosyal etkiyi azaltır.

2. Eğer bir bireyin grup içindeki varlığı tanımlanamıyorsa, bireyin performans gösterme eğilimi düşebilir.
3. Beklenen ödül seviyesinin azalması, bireyin grup içindeki çabasını azaltmasına yol açabilir. Bu ilkeler, bireylerin sosyal kaytarma eğilimlerini belirleyen temel mekanizmalar olarak kabul edilmektedir (Latane, 1981).

Sosyal Etki Teorisi, sosyal kaytarma olgusunun yanı sıra grup çalışmalarında bireysel motivasyonu anlamada da önemli bir çerçeve sunmaktadır. Özellikle, bireylerin grup içindeki konumları, sosyal baskılar ve ödüllendirme sistemleri, bireysel çabanın devamlılığını belirleyen temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Karau ve Williams, 1993). Bu nedenle, grup dinamiklerini yönetmede sosyal etki mekanizmalarının dikkate alınması, bireylerin sosyal kaytarma eğilimlerini azaltmak ve iş birliğini artırmak adına kritik bir strateji olarak değerlendirilmektedir.

2.1.4.2. Ortaklaşa Çaba Modeli

Ortaklaşa Çaba Modeli (OÇM), sosyal kaytarma davranışını bireylerin grup içindeki motivasyon süreçleri bağlamında açıklamak için geliştirilmiş teorilerden biridir (Karau ve Williams, 1993). Bu model, bireylerin grup çalışmalarında gösterdikleri çabanın, beklenen ödüller, görev motivasyonu ve bireysel katkının grup başarısına olan etkisiyle şekillendiğini öne sürmektedir (Karau ve Williams, 2001). Bu çerçevede, bireylerin grup içinde sergiledikleri çaba düzeyleri, grup hedeflerinin bireysel hedeflerle ne ölçüde örtüştüğüne ve bireylerin katkılarının grup başarısı açısından ne kadar önemli olduğuna bağlıdır.

Ortaklaşa Çaba Modeli, bireylerin çaba düzeylerini üç temel faktöre dayandırmaktadır:

1. Çaba-Performans İlişkisi, bireyin gösterdiği çabanın performansını nasıl etkileyeceğine dair inancını ifade etmektedir.
2. Performans-Sonuç İlişkisi, bireyin gösterdiği performansın, grup başarısı üzerinde ne kadar etkili olacağına yönelik beklentisini kapsamaktadır.
3. Sonuç Değeri, bireyin grup başarısından elde edeceği ödülün ne kadar değerli olduğu ile ilgilidir (Karau ve Williams, 1993). Eğer birey, kendi çabasının grup başarısına anlamlı bir katkı sağlamayacağını düşünüyorsa veya grup başarısından elde edeceği

ödülü yeterince değerli görmüyorsa, sosyal kaytarma davranışı sergileme olasılığı artmaktadır (Harkins, 1987).

Yazında gerçekleştirilen araştırmalar, grup içindeki bireylerin katkılarının fark edilmediği veya ödüllerin eşit dağıtılmadığı ortamlarda sosyal kaytarma davranışının arttığını göstermektedir (Liden ve ark., 2004). Öte yandan, bireylerin katkılarının görünür olduğu, performanslarının değerlendirildiği ve ödüllerin adil dağıtıldığı gruplarda sosyal kaytarma davranışının azaldığı tespit edilmiştir (Karau ve Williams, 1995). Bununla birlikte, grup üyelerinin ortak bir hedefe sahip olması ve bireylerin bu hedefi içselleştirmesi durumunda, sosyal kaytarma yerine sosyal telafi mekanizmasının devreye girebileceği ve bireylerin daha fazla çaba gösterebileceği de belirtilmektedir (Karau ve Williams, 1991). Ortaklaşa Çaba Modeli, bireylerin grup içindeki motivasyonlarını ve sosyal kaytarma davranışlarını açıklamada önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bireylerin çabalarının görünürlüğünü artırmak, grup hedeflerini bireysel hedeflerle uyumlu hale getirmek ve adil ödüllendirme sistemleri geliştirmek, sosyal kaytarma eğilimini azaltmada etkili stratejiler olarak değerlendirilmektedir (Karau ve Williams, 2001).

2.1.4.3. Beklenti-Değer Teorisi

Beklenti-Değer Teorisi, bireylerin çaba düzeylerini, belirli bir görevde elde edecekleri ödüllere ve bu ödüllerin bireysel değerine ilişkin algılarına bağlı olarak şekillendirdiğini öne sürmektedir (Vroom, 1964). Bu teoriye göre bireyler, bir göreve yönelik çabalarını artırmak veya azaltmak konusunda bilinçli kararlar alırken, üç temel faktörü göz önünde bulundururlar:

- Beklenti, bireyin çabasının başarılı bir performansa dönüşme olasılığına olan inancıdır.
- Araçsallık, bireyin gösterdiği performansın belirli ödüllerle sonuçlanıp sonuçlanmayacağına dair beklentisidir.
- Değer ise, bireyin elde edeceği ödülü ne kadar çekici ve anlamlı bulduğuyla ilgilidir (Vroom, 1964; Wigfield ve Eccles, 2000).

Beklenti-Değer Teorisi, sosyal kaytarma davranışını açıklamada önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bir birey, grup içindeki çabasının grup başarısına doğrudan katkı sağlamayacağını düşünüyorsa veya elde edilecek sonucun birey açısından önemli bir ödül içermediğine inanıyorsa, sosyal kaytarma eğilimi artmaktadır (Mulvey ve Klein, 1998). Örneğin, bir grup

projesinde bireyler, yüksek çaba gösterdiklerinde bile ödüllerin eşit dağıtılacağını düşünüyorsa, çabalarını azaltma eğilimi gösterebildikleri ifade edilmiştir (Karau ve Williams, 1993). Bu bağlamda, bireyler çabalarının sonuçlarını doğrudan deneyimleyemediklerinde veya katkılarının fark edilmediğini düşündüklerinde, motivasyonları düşmekte ve sosyal kaytarma olasılığı artmaktadır (Harkins, 1987). Bu teoriye ilişkin araştırmalar, bireylerin grup içindeki çaba düzeylerini belirlerken, hem görev özelliklerinin hem de ödüllerin adalet algısıyla doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi ile de örtüşen bu bulgular, bireylerin ödüllerin adil dağıtılmadığını düşündüklerinde çabalarını azalttıklarını ortaya koymaktadır. Öte yandan, bireylerin çabalarının fark edildiği ve ödüllerin bireysel katkılara göre dağıtıldığı ortamlarda, sosyal kaytarma eğilimi azalmaktadır (Liden ve ark., 2004). Beklenti-Değer Teorisi, bireylerin grup ortamında çaba göstermeye yönelik kararlarını, çabalarının sonuçları üzerindeki beklentileri ve elde edecekleri ödüllerin bireysel önemine göre aldıklarını öne sürmektedir. Grup üyelerinin çabalarının ödüllendirildiği, katkılarının fark edildiği ve bireysel performanslarının değerlendirildiği çalışma ortamları, sosyal kaytarma davranışını azaltmada etkili olabilmektedir (Karau ve Williams, 2001).

2.1.4.4. Uyarılma Azaltma Teorisi

Uyarılma Azaltma Teorisi, bireylerin grup çalışmalarında çaba göstermeme eğilimlerini fizyolojik ve psikolojik uyarılma düzeyleriyle ilişkilendirerek sosyal kaytarma davranışını açıklamaktadır (Geen, 1981). Söz konusu bu teoriye göre, bireyler belirli bir göreve yönelik çaba gösterdiklerinde, bu durum genellikle içsel bir uyarılma durumu ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte, grup içinde çalışırken, bireyler bireysel çabalarının toplam performans içinde daha az fark edileceğini düşündüklerinde, bu uyarılma seviyesini azaltma eğilimi göstermektedirler (Geen ve Gange, 1977). Bireyler, bireysel katkılarının doğrudan gözlemlenemediği durumlarda, performanslarına daha az önem vererek sosyal kaytarma davranışı sergilemektedirler (Harkins, 1987). Buna ek olarak bu teori, sosyal kaytarma davranışının bireylerin görevle ilgili motivasyon seviyelerinin düşmesi ile ilişkili olduğunu öne sürmektedir (Geen, 1991). Özellikle grup büyüklüğü arttıkça, bireyin grup içindeki sorumluluk algısı azaldığından, uyarılma düzeyinde bir azalma meydana gelebilir ve birey çaba göstermeye daha az istekli hale gelebilir (Karau ve Williams, 1993). Örneğin, bireyin görevin başarıyla tamamlanması için kritik bir rolü olduğunu düşündüğü durumlarda, uyarılma seviyesi artarak daha fazla çaba göstermeye teşvik edebilmektedir. Ancak, birey kendi çabalarının grup başarısı

açısından önemli olmadığına inanıyorsa, görevle ilgili uyarılma düzeyi düşerek sosyal kaytarma eğilimini artırmaktadır (Harkins, 2006).

Zajonc (1965) çalışmasında, bireylerin grup ortamında çalışırken sergiledikleri fizyolojik uyarılma seviyelerinin, bireysel çalışmalara kıyasla genellikle daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, bireyin grup içinde daha az baskı hissetmesi söz konusu olabilir. Bireysel performansın açıkça değerlendirildiği ortamlarda, bireylerin uyarılma düzeyi artarken, grup içinde bu değerlendirme mekanizması zayıfladığında uyarılma düzeyi düşmekte ve birey sosyal kaytarma eğilimi göstermektedir (Geen, 1991). Uyarılma Azaltma Teorisi, sosyal kaytarma davranışını bireylerin grup ortamındaki psikolojik ve fizyolojik uyarılma seviyelerindeki değişiklikler bağlamında ele almaktadır. Görevin bireysel sorumluluk gerektirdiği durumlarda veya bireyin performansının doğrudan değerlendirildiği sistemlerde, uyarılma düzeyinin artarak sosyal kaytarma eğiliminin azalacağı belirtilmektedir (Karau ve Williams, 2001). Bu bağlamda, bireylerin grup içinde daha fazla sorumluluk hissetmesini sağlamak, sosyal kaytarma davranışını önlemede önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedir.

2.1.4.5. Değerlendirme Potansiyeli Teorisi

Değerlendirme Potansiyeli Teorisi, bireylerin grup içinde sosyal kaytarma eğilimlerini, performanslarının gözlemlenme ve değerlendirilme olasılığı ile ilişkilendirerek açıklamaktadır (Harkins, 1987). Bu teoriye göre, bireyler grup içinde çalışırken eğer bireysel katkılarının değerlendirilemeyeceğini düşünürlerse, çaba göstermeye yönelik motivasyonları azalır ve sosyal kaytarma eğilimi artmaktadır (Williams ve ark., 1981). Bunun aksine, bireyin katkılarının fark edileceği ve değerlendirileceği durumlarda sosyal kaytarma eğilimi önemli ölçüde azalmaktadır (Karau ve Williams, 1993). Söz konusu bu teori, sosyal kaytarma davranışının grup içindeki sorumluluk dağılımı ve bireysel performansın görünürlüğü ile doğrudan ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Harkins ve Szymanski'nin (1989) çalışmaları, bireylerin grup içinde çalışırken performanslarının ayrı ayrı değerlendirildiği durumlarda daha fazla çaba gösterdiklerini ortaya koymuştur. Bu doğrultuda, bireyin çabasının grup içinde tanımlanabilir olduğu görevlerde, birey kendisini daha sorumlu hissederek performansını artırmaktadır (Liden ve ark., 2004).

Jackson ve Harkins (1985), yürüttükleri araştırmada ile grup çalışmalarında bireysel performansın değerlendirilme potansiyelinin düşük olduğu ortamlarda sosyal kaytarma eğiliminin arttığını göstermektedir. Özellikle anonimliğin yüksek olduğu büyük gruplarda, bireyler kendilerini daha az sorumlu hissettikleri için sosyal kaytarma davranışı daha sık gözlemlenmektedir (Williams, 1993). Buna karşılık, bireylerin katkılarının grup içinde açıkça değerlendirildiği ve geri bildirim sağlandığı ortamlarda sosyal kaytarma eğilimi önemli ölçüde azalmaktadır (George, 1992). Örneğin, bireylerin bireysel performanslarının raporlandığı veya geri bildirim mekanizmalarının bulunduğu grup çalışmalarında, sorumluluk algısının artmasıyla birlikte çaba düzeyinin de yükseldiği gözlemlenmiştir (Harkins ve Jackson, 1985). Değerlendirme Potansiyeli Teorisi, özellikle iş ortamlarında bireylerin çaba düzeylerini artırmaya yönelik stratejilerin belirlenmesinde önemli bir çerçeve sunmaktadır. Çalışma gruplarında bireylerin performanslarını daha görünür hale getirmek, görev tanımlarını netleştirmek ve düzenli geri bildirim sağlamak, sosyal kaytarma eğilimini azaltmada etkili yöntemler olarak değerlendirilmektedir (Karau ve Williams, 2001). Bu bağlamda, bireylerin çabalarının ölçülebilir ve değerlendirilebilir olduğu grup yapılarının oluşturulması, sosyal kaytarma davranışını önlemede kritik bir faktör olarak görülmektedir.

2.1.4.6. Çabanın Gereksizliği ve Çabanın Denkliği Teorisi

Çabanın Gereksizliği - Çabanın Denkliği Teorisi, bireylerin grup içinde sergiledikleri çaba düzeylerinin, görevdeki rollerinin gerekliliği ve grup içindeki adalet algısıyla doğrudan ilişkili olduğunu öne sürmektedir (Kerr, 1983). Teoriye göre, bireyler grup içinde kendi çabalarının görev başarısı için kritik olmadığını düşündüklerinde, çaba göstermeye yönelik motivasyonları azalmaktadır (Simms ve Nichols, 2014). Benzer şekilde, bireyler diğer grup üyelerinin daha az çaba gösterdiğini algıladıklarında, kendi çabalarını da azaltma eğilimi göstermektedirler (Mulvey ve Klein, 1998). Bu teori, bireylerin grup içindeki katkılarının gerekliliğini nasıl algıladıklarıyla ilgilenmektedir. Çabanın gereksizliği ilkesi, bireylerin grup içindeki rollerinin başkaları tarafından üstlenilebileceğine inanması durumunda, sosyal kaytarma davranışı gösterme eğilimlerinin arttığını öne sürmektedir (Karau ve Williams, 1993). Örneğin, büyük ölçekli grup çalışmalarında, bireyler kendi katkılarının genel performans üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmadığını düşündüklerinde, sorumluluk hissetmeyerek daha az çaba gösterebilmektedirler (Harkins ve Petty, 1982). Bununla birlikte, çabanın denkliği ilkesi, bireylerin çaba düzeylerini grup içindeki diğer bireylerin katkılarına göre ayarladıklarını

öne sürmektedir. Eğer bir birey, grup üyelerinin çoğunun düşük çaba gösterdiğini gözlemler veya algılarsa, kendi çabasını da düşürebilir (Schnake, 1991). Bu durum, yazında "enayi etkisi" (sucker effect) olarak tanımlanmaktadır (Kerr, 1983). Enayi etkisi, bireyin, grup içinde diğer üyelerin çaba göstermediğini fark ettiğinde, kendi çabasının suistimal edileceğini düşünerek sosyal kaytarma eğilimini artırmasını ifade etmektedir (Mulvey ve Klein, 1998). Bu teoriye ilişkin yapılan yazın taraması, bireylerin grup içinde çabalarının hem fark edilmediği hem de ödüllerin eşit şekilde dağıtıldığı ortamlarda, sosyal kaytarma davranışının daha sık gözlemlendiğini ortaya koymaktadır (Liden ve ark., 2004). Bunun aksine, bireylerin çabalarının açıkça değerlendirildiği, ödüllerin bireysel katkıya göre belirlendiği ve grup içi çaba dengesinin sağlandığı durumlarda, sosyal kaytarma eğiliminin azaldığı belirtilmiştir (George, 1992).

2.1.4.7. Öz Dikkat

Öz Dikkat Teorisi, bireylerin grup içindeki çaba düzeylerini, kendilerine yönelik farkındalıkları ve bireysel performanslarının görünürlüğü ile ilişkilendirerek açıklamaktadır (Duval ve Wicklund, 1972). Bireyler dikkatlerini kendi içsel durumlarına yönelttiklerinde ve davranışlarının dışsal olarak değerlendirildiğini düşündüklerinde, sosyal kaytarma eğilimleri azalmaktadır (Carver ve Scheier, 1981). Bununla birlikte, bireyin grup içinde görünmez olduğunu algılaması veya performansının fark edilmeyeceğini düşünmesi durumunda, çaba göstermeye yönelik motivasyonu azalabilmekte ve sosyal kaytarma davranışı ortaya çıkmaktadır (Weldon ve Mustari, 1988).

Öz Dikkat Teorisi, bireylerin görünürlük algısının sosyal kaytarma üzerindeki belirleyici etkisini vurgulamaktadır. Huguet ve arkadaşlarının (1999) yaptığı deneysel bir çalışmada, bireylerin aynalar veya kameralar gibi kendilerini gözlemlemelerini sağlayan dışsal unsurlara maruz kaldıklarında, sosyal kaytarma eğilimlerinin önemli ölçüde azaldığı görülmüştür. Benzer şekilde, diğer grup üyeleri veya yöneticiler tarafından doğrudan gözlemlendiğini düşünen bireylerin, grup performansına daha fazla katkıda bulunmaya istekli oldukları belirlenmiştir (Beersma ve ark., 2003). Gervais ve Norenzayan (2012), yürüttükleri çalışmalarda, bireylerin grup içindeki rollerinin ve sorumluluklarının açıkça tanımlandığı, performanslarının görünür olduğu ve geri bildirim mekanizmalarının bulunduğu çalışma ortamlarında sosyal kaytarma davranışının önemli ölçüde azaldığını göstermiştir. Örneğin, bireylerin isimlerinin bireysel performans tablolarında açıkça gösterildiği veya grup içinde belirli sorumlulukların kişisel olarak atandığı durumlarda, sosyal kaytarma eğilimi zayıflamaktadır (Mullen, 1983).

2.2. Aile Şirketleri

2.2.1. Aile şirketlerinin tanımı ve özellikleri

Aile şirketleri, güçlü aile bağlarını ve girişimci ruhu bir araya getiren yapılarıyla, küresel ekonomide önemli ve kalıcı bir rol oynamaktadır. Dünya ekonomisi sürekli değişim ve dönüşüm içindeyken, aile şirketlerinin dinamiklerini ve karmaşıklıklarını anlamak, araştırmacılar, akademisyenler ve politika yapıcılar için her zamankinden daha kritik bir hale gelmiştir. Buna rağmen, aile şirketleri uzun yıllar boyunca akademik çalışmaların merkezinde yer almamış, ancak 20. yüzyılın sonlarına doğru bu alana olan ilgi artmıştır (Yu ve ark., 2012). Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren aile şirketleri üzerine yapılan araştırmalar hız kazanmış ve bu konu bağımsız bir akademik çalışma alanı olarak şekillenmeye başlamıştır (Klein ve ark., 2005).

Aile şirketlerinin tanımı üzerine yapılan akademik çalışmalar, bu işletmelerin mülkiyet yapısı, yönetim kontrolü ve aile üyelerinin işletmeye olan etkisi temelinde şekillendiğini göstermektedir. Anderson ve Reeb'e (2003) göre aile şirketi, aile üyeleri tarafından sahip olunan, yönetilen ve kontrol edilen bir işletme olarak tanımlanmaktadır. Sharma (2004) ise aile şirketlerinin aile bireylerinin işletme üzerinde uzun vadeli etkisinin olduğu ve stratejik karar alma süreçlerine doğrudan müdahil olduğu organizasyon yapıları olarak tanımlamaktadır. Donnelly'e (2004) göre, en az iki kuşak boyunca belirli bir ailenin kontrolünde olan ve aile beklentileri ile işletme hedeflerinin ortak bir şekilde değerlendirildiği işletmeler aile şirketi olarak kabul edilmektedir. Bu tanım, nesiller arası geçiş sürecini aile şirketlerinin temel bir unsuru olarak vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Longenecker ve Moore (2004), aile şirketlerinin temel amacının aile birliğini korumak, aile üyelerine istihdam sağlamak ve yönetimi aile inisiyatifinde tutarak mirasın devamlılığını güvence altına almak olduğunu ifade etmektedir. Ancak, aile şirketlerinin tek bir tanımla sınırlandırılması güçtür. Handler (1991), aile şirketlerini tanımlamanın, aile şirketi araştırmalarındaki en büyük zorluklardan biri olduğunu belirtmektedir. Astrachan ve arkadaşları (2002), bu zorluğun temel nedenlerinden birinin, her aile şirketinin kendine özgü bir yapıya sahip olması ve kültürel farklılıklar nedeniyle tanımın değişkenlik göstermesi olduğunu ifade etmektedir.

Aile şirketleri, mülkiyetin, yönetimin veya her ikisinin birden aile üyeleri tarafından kontrol edildiği işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Chrisman ve ark., 1999). Bu şirketler, aile bireylerinin şirket üzerindeki doğrudan etkisi nedeniyle geleneksel kurumsal yapılarla karşılaştırıldığında benzersiz özelliklere sahip olduğu belirtilmiştir (Miller ve Le Breton-Miller,

2005). Yazında aile şirketlerinin tanımlanmasına yönelik farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Yapısal tanımlamalar, mülkiyet ve kontrolün aile üyelerinde olmasını temel kriter olarak ele alırken (Villalonga ve Amit, 2006), davranışsal tanımlamalar, şirketin karar alma süreçlerinde aile değerlerinin ve uzun vadeli stratejik hedeflerin baskın olmasını vurgulamaktadır (Gomez-Mejia ve ark., 2007). Aile şirketleri, sosyal-duygusal zenginlik yaklaşımı ile de ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre, aile şirketleri yalnızca finansal hedeflere odaklanmaz; aynı zamanda ailenin itibarını koruma, nesiller arası devamlılığı sağlama ve duygusal bağları güçlendirme gibi hedeflere de sahip olduğu ifade edilmektedir (Berrone ve ark. 2010). Bu durum, aile şirketlerinin uzun vadeli bakış açısına sahip olmalarını sağlarken, bazen profesyonelleşme ve nesiller arası geçiş süreçlerinde zorluklar yaşamalarına neden olabilmektedir (Chrisman ve ark., 2011).

Aile şirketlerinin temel özellikleri incelendiğinde, bu özelliklerin mülkiyet yapısı, yönetim anlayışı, stratejik karar alma süreçleri ve kültürel dinamikleri ile şekillendiği görülmektedir. İlk olarak, mülkiyet yapısı, şirketin nesiller boyu aile içinde kalmasını hedefleyen kapalı bir hissedarlık modeli üzerine kuruludur (Gersick ve ark., 1997). Bu özellik, hissedarlar arasında güçlü bağlar oluştururken, bazen yönetimsel çatışmalara ve karar alma süreçlerinde duygusallığa yol açabilmektedir (Ward, 1987). İkinci olarak, yönetim anlayışı aile üyelerinin doğrudan katılımıyla şekillenmektedir. Aile bireyleri şirket yönetiminde söz sahibi olduklarında, güçlü liderlik ve uzun vadeli istikrar sağlayabilmektedirler (Le Breton-Miller ve Miller, 2009). Ancak, profesyonel yöneticilerin dahil edilmediği aile şirketlerinde kurumsallaşma eksikliği ve yönetişim problemleri yaşanabilmektedir (Carney, 2005). Bu bağlamda bakıldığında, profesyonelleşme ve yönetim devri stratejileri aile şirketlerinin sürdürülebilirliği açısından kritik unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Mazzi, 2011). Üçüncü olarak, stratejik karar alma süreçleri aile üyelerinin duygusal bağlılıkları ile doğrudan ilişkilidir. Aile şirketleri genellikle kısa vadeli kârlılıktan çok, aile mirasının korunmasına ve uzun vadeli büyümeye odaklanmaktadır (Miller ve ark., 2007). Ancak, aile içindeki ilişkilerin iş süreçlerini etkileyebilmesi nedeniyle, bazı durumlarda mantıksal yerine duygusal kararlar alınabilmekte, bu da organizasyonun esnekliğini ve rekabetçiliğini azaltabilmektedir (Chrisman ve ark., 2012). Son olarak, kültürel dinamikler, aile şirketlerinin en önemli ayırt edici özelliklerinden biridir. Aile üyeleri arasında güçlü güven duygusu ve ortak değerler, işletme kültürünü oluştururken, bazen bu değerlerin aşırı baskın olması yenilikçiliği ve değişimi engelleyebilmektedir (Zahra ve ark., 2004). Bu nedenle, aile şirketlerinin geleneksel değerleri korurken aynı zamanda

kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlaması sürdürülebilirlik açısından büyük önem taşımaktadır (Debicki ve ark., 2016).

Tagiuri ve Davis tarafından 1978 yılında geliştirilen Üç Çember Modeli, aile şirketlerini aile, mülkiyet ve işletme olmak üzere üç temel bileşen üzerinden değerlendiren kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır (Davis, 2018). Bu model, aile şirketlerinin hem yönetişim yapısını hem de farklı çıkar grupları arasındaki etkileşimleri açıklamak için yaygın olarak kullanılmaktadır (Gersick ve ark., 1997). Aile çemberi, aile üyelerinin işletmeyle olan bağını ve nesiller arası ilişkileri ele alırken, mülkiyet çemberi, hissedarlık yapısı ve sermaye dağılımını tanımlamaktadır. İşletme çemberi ise şirketin operasyonel süreçlerini ve profesyonel yönetim gereksinimlerini içermektedir (Lansberg, 1999). Bu model, aile içi dinamiklerin şirket yönetimi üzerindeki etkisini anlamak açısından büyük bir öneme sahiptir. Aile üyeleri arasındaki ilişkiler, işletmenin karar alma süreçlerini doğrudan şekillendirmekle birlikte bu durum, stratejik planlama ile kurumsallaşma süreçlerinde çeşitli zorluklara yol açabilmektedir (Daspit ve ark., 2021). Özellikle nesiller arası geçiş süreçleri, aile şirketlerinin sürdürülebilirliği açısından en büyük meydan okumalardan biri olarak görülmektedir. Bu süreçte, kurumsallaşma düzeyi, aile anayasasının varlığı ve nesiller arası liderlik gelişimi gibi unsurların, işletmenin uzun vadeli olarak başarı göstermesinde önemli etkenler arasında bulunduğu belirtilmektedir (Miller ve Le Breton-Miller, 2005).

Aile şirketleri, genellikle güçlü bir kurumsal kimlik ve miras bilinci ile hareket etmektedir. Ancak, uzun vadeli vizyon ve aile değerleri etrafında şekillenen bu yapı, bazen değişen piyasa koşullarına adaptasyonu zorlaştırabilmektedir (Chrisman ve ark., 2005). Yapılan araştırmalar, kurumsallaşma süreçlerini başarıyla yöneten aile şirketlerinin, nesiller arası geçişi daha etkili bir şekilde gerçekleştirdiğini ve sürdürülebilirliklerini artırdığını göstermektedir (Gomez-Mejia ve ark., 2007). Buna ek olarak, aile değerleri ve işletme stratejileri arasındaki uyumun sağlanması, aile şirketlerinin performansını doğrudan etkileyen kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Zellweger ve ark., 2013). Ancak, aile ve iş arasındaki denge sağlanmadığında, bu durumun yönetişim çatışmalarına ve stratejik karar alma süreçlerinde aksaklıklara yol açtığı belirtilmektedir (Debicki ve ark., 2016).

2.2.2. Aile şirketlerinin gelişim evreleri

Aile şirketlerinin gelişim evrelerini açıklamak için farklı akademik modeller ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Yazında, aile şirketlerinin belirli büyüme aşamalarından geçtiği ve her aşamanın kendine özgü fırsatlar ve zorluklar sunduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda, aile şirketlerinin gelişim süreci genellikle birinci nesil aile şirketleri, büyüyen ve gelişen aile şirketleri, kompleks aile şirketleri ve süreklilik sağlayan aile şirketleri olmak üzere dört temel evreye ayrılmaktadır.

2.2.2.1. Birinci nesil aile şirketleri

Girişimci olarak nitelendirilen kurucu tarafından kurulan ve genellikle tek bir kişinin liderliği altında yönetilen işletmeler birinci nesil aile şirketleri olarak tanımlanmaktadır (Miller ve Le Breton-Miller, 2006). Bu aşama, aile şirketlerinin temelinin atıldığı, vizyonun belirlendiği ve iş modelinin oluşturulduğu kritik bir dönem olarak nitelendirilir (Gersick ve ark., 1997). Kurucu, şirketin hem mülkiyetini hem de yönetimini elinde bulundurduğundan, merkeziyetçi bir karar alma yapısı baskındır ve stratejik yönelimler genellikle kişisel deneyimlere ve içgüdülere dayanmaktadır (Ward, 1987). Bu aşamadaki en belirgin özelliklerden biri, kurucunun girişimcilik ruhu ve işletmeye olan yüksek bağlılığıdır. Kurucu, işletmeyi kişisel bir vizyon ve misyon doğrultusunda şekillendirir, finansal kaynakları yönlendirir ve iş operasyonlarını yönetir (Casson, 2000). Ancak, şirketin büyümesiyle birlikte kurucunun tüm operasyonları tek başına yönetmesi zorlaşabilir ve bu noktada yönetim yapısının genişletilmesi ve profesyonelleşme sürecinin başlatılması gerekebilir (Chrisman ve ark., 2005).

Birinci nesil aile şirketlerinde, iş süreçlerinin genellikle resmileşmediği ve esnek bir yapıya sahip olduğu belirtilmektedir (Le Breton-Miller ve Miller, 2009). Kurumsallaşma süreçleri henüz tam olarak başlamamış olup işletme içindeki rollerin belirsiz olabileceği ve aile üyelerinin görev dağılımının resmi prosedürlere dayanmadan gerçekleşebileceği ifade edilmektedir (Jaffe ve Lane, 2004). Şirketin bu aşamada karşılaştığı temel zorluklardan biri, kurucunun liderliği bırakmaya hazır olmaması ve yetki devrinde isteksiz davranması ile ilişkilendirilmektedir (Handler, 1994). Buna ek olarak, finansal sürdürülebilirlik birinci nesil aile şirketleri için kritik bir unsur olarak görülmektedir. Kurucular genellikle işletmeyi kendi sermayeleri ile finanse etmektedirler, ancak işletme büyüdükçe, ek finansal kaynaklara olan ihtiyaç artabilmektedir (Westhead, 2003). Aile şirketlerinde borçlanma eğilimi genellikle düşük olduğundan, içsel sermaye kullanımı ve aile bireylerinin finansal katkıları, büyüme sürecinde

temel finansman kaynakları olarak öne çıkmaktadır (Astrachan ve ark., 2002). Bu aşamada başarılı olan aile şirketleri, stratejik büyüme planları oluşturarak ve profesyonelleşme sürecini başlatarak bir sonraki evreye geçiş yapmaktadırlar (Gallo ve Sveen, 1991). Bununla birlikte, kurucunun liderliği bırakmaya hazır olmaması, kurumsallaşma süreçlerinin gecikmesi ve aile içi çatışmalar gibi faktörler, şirketin ikinci nesile aktarımını zorlaştırabilmektedir (Daspit ve ark., 2021).

2.2.2.2. Büyüyen ve gelişen aile şirketleri

Aile şirketlerinin dinamik yapısı gereği gerçekleşen gelişim sürecinde, kuruluş aşamasını başarıyla tamamlayan ve bir sonraki aşamaya geçiş yapan işletmeler, büyüyen ve gelişen aile şirketleri kategorisine girmektedir (Miller ve Le Breton-Miller, 2006). Bu aşama, işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak için kurumsallaşma, profesyonelleşme, stratejik yönetim ve finansal yapılandırma gibi süreçlerin ön plana çıktığı kritik bir dönem olarak nitelendirilmektedir (Gersick ve ark., 1997). Bu evrede, şirketin artan ölçekle birlikte daha karmaşık yönetim süreçlerine adapte olması gerekmektedir. İlk aşamada kurucu tarafından yönetilen şirket, artık daha fazla çalışana, genişleyen operasyonlara ve artan müşteri kitlesine sahip olduğu belirtilmektedir (Ward, 1987). İç yönetim süreçlerinin resmileştirilmesi, aile dışından yöneticilerin işe alınması ve yetki devrinin kademeli olarak gerçekleştirilmesi, bu dönemin en önemli unsurlarından biri olarak ifade edilmektedir (Chrisman ve ark., 2005).

Büyüme aşamasında olan aile şirketleri için en büyük zorluklardan birinin, aile bireylerinin şirket yönetimindeki rollerinin netleştirilmesi ve aile dışından profesyonel yöneticilerin işletmeye entegre edilmesi olduğu ifade edilmektedir (Le Breton-Miller ve Miller, 2009). Bu süreç, şirket üzerindeki aile etkisi kontrolünü dengelemek ve profesyonel yönetim anlayışını benimsemek açısından önemli bir geçiş dönemi olarak değerlendirilmektedir (Daspit ve ark., 2021). Kurumsallaşma sürecinde, yönetim kurulu ve aile konseyinin oluşturulması önemli bir adımdır. Bu yapılar, aile üyelerinin şireket içindeki rollerini netleştirmeye ve profesyonel yöneticilerin karar alma mekanizmasına entegre edilmesine yardımcı olmaktadır (Gallo ve Sveen, 1991). Özellikle şirketin büyümesiyle birlikte aile üyelerinin tamamının yönetime dahil olması pratik bir zorluk haline gelebilir, bu nedenle karar alma süreçlerinde tarafsızlığı sağlamak adına profesyonel yöneticilere daha fazla sorumluluk verilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, yetki devri ve liderlik gelişimi de büyüyen aile şirketleri için hayati bir konu olmaktadır. Kurucular veya mevcut yöneticiler tüm operasyonel süreçleri

kontrol etmeye devam ettiklerinde, şirketin büyüme kapasitesi kısıtlanabilir. Bu nedenle, yetki devri süreçlerinin belirlenmesi ve aile üyelerinin liderlik becerilerini geliştirebilmeleri için eğitim ve deneyim kazanmalarına olanak tanınması gerekmektedir (Handler, 1994). Ayrıca, iş ve aile arasındaki dengeyi kurmak, büyüyen aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak açısından kritik bir gerekliliktir. Şirketin genişlemesiyle birlikte, aile bireylerinin şirket içindeki katkılarının ölçülebilir olması ve profesyonel standartların korunması büyük önem taşımaktadır (Zahra ve ark., 2004). Aile bireyleri arasındaki ilişkilerin, şirket stratejilerine etkisi zamanla daha belirgin hale geldiğinden, duygusal bağların iş süreçlerine aşırı derecede müdahale etmesini önlemek için yönetişim mekanizmalarının güçlendirilmesi gerekmektedir.

Büyüyen aile şirketlerinde finansal yapı, şirketin kendi kendini finanse eden bir modelden, dış finansman seçeneklerine açıldığı bir yapıya doğru evrilmesiyle önemli bir dönüşüm geçirmektedir (Anderson ve Reeb, 2003). Bu aşamada, şirketlerin sürdürülebilir büyümesini sağlamak için dış finansman kaynaklarına yönelmesi gerekmektedir. Aile şirketleri genellikle öz sermaye finansmanına dayanırken, büyüme sürecinde banka kredileri, yatırım fonları ve ortak girişimler gibi alternatif finansman yöntemlerine başvurmak kaçınılmaz hale gelmektedir (D'Angelo ve ark., 2016). Büyümenin bir diğer önemli unsuru mali kontrollerin güçlendirilmesi ve finansal şeffaflığın sağlanması olarak karşımıza çıkmaktadır. Şirketin ölçeği büyüdükçe, kurumsal finans yönetimi ilkelerinin benimsenmesi ve kapsamlı denetim mekanizmalarının oluşturulması gerekmektedir (Gersick ve ark., 1997). Mali yönetim süreçlerinin profesyonelleşmesi, şirketin hem içsel verimliliğini artırmakta hem de dış yatırımcılar ve finans kuruluşları nezdinde güvenilirliğini yükseltmektedir. Ayrıca, büyüyen aile şirketlerinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için yeni pazar stratejileri geliştirmesi ve yatırım faaliyetlerini çeşitlendirmesi büyük önem taşımaktadır. Şirketler, bu süreçte yeni pazarlara açılma, ürün portföyünü genişletme ve uluslararasılaşma gibi stratejik adımlara yönelmektedir (Zellweger ve ark., 2013). Büyüme aşamasında, şirketlerin hem yeni fırsatları değerlendirmesi hem de riskleri en aza indirecek finansal politikalar oluşturması, uzun vadeli sürdürülebilirlik açısından kritik bir gereklilik olarak görülmektedir.

2.2.2.3. Kompleks aile şirketleri

Aile şirketlerinin gelişim sürecinde üçüncü aşamayı, kompleks aile şirketleri oluşturmaktadır. Bu aşama, şirketin hem örgütsel hem de yönetişim açısından daha karmaşık bir yapıya ulaştığı evre olarak nitelendirilmektedir (Gersick ve ark., 1997). Bu aşamada şirket,

artan büyüklük, genişleyen aile yapısı ve profesyonelleşen yönetim süreçleri nedeniyle daha dinamik ve çok katmanlı bir hale gelmektedir (Miller ve Le Breton-Miller, 2006). Şirket, artık birinci veya ikinci nesilden çok daha fazla aile üyesinin doğrudan ya da dolaylı olarak içinde bulunduğu, yönetişim mekanizmalarının daha fazla kurumsal unsurlar içermeye başladığı bir yapıya evrilmiştir (Ward, 1987). Bu evrede, aile üyelerinin şirkete katılımı ve yönetsel rollerinin belirlenmesi, şirketin sürdürülebilirliği açısından kritik hale gelmektedir. Aile bireylerinin sayısının artması, hissedarlık yapısının daha karmaşık bir hale gelmesine yol açarak, mülkiyet ve yönetim ayrımını daha önemli bir mesele haline getirmektedir (Chrisman ve ark., 2005). Ayrıca, şirketin kurucusunun veya ikinci nesil yöneticilerinin emekliye ayrılmasıyla birlikte yeni liderlik modellerinin ve yönetişim yapıların oluşturulması söz konusu olmaktadır (Jaffe ve Lane, 2004).

Kompleks aile şirketleri aşamasında, kurumsal yönetişim giderek daha büyük bir önem kazanmaktadır. Aile dışından profesyonel yöneticilerin şirkete dahil olması, şirketin büyüme sürecini sürdürülebilir hale getirmek için kaçınılmaz bir adım olmaktadır (Le Breton-Miller ve Miller, 2009). Bu aşamada, şirketin uzun vadeli başarısını sağlamak adına aile anayasası, yönetim kurulları ve aile konseyleri gibi resmi yönetişim yapılarının geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır (Daspit ve ark., 2021). Ayrıca, şirketin daha geniş bir pazara hitap etmesi ve uluslararası büyüme stratejilerinin benimsenmesiyle birlikte, kurumsal finans yönetimi, performans değerlendirme sistemleri ve inovasyon süreçleri gibi unsurlar şirket yönetiminin merkezine oturmaktadır (Zellweger ve ark., 2013). Bunun yanı sıra, aile üyelerinin şirketteki rollerinin netleştirilmesi, profesyonel yöneticilere daha fazla yetki verilmesi ve yönetişim süreçlerinin şeffaflaştırılması, şirketin sürdürülebilirliği açısından kritik hale geldiği ifade edilmektedir (Gallo ve Sveen, 1991).

Kompleks aile şirketlerinde, mülkiyet yapısı giderek daha karmaşık hale gelmekte ve aile üyeleri arasında farklı hissedarlık modelleri ortaya çıkmaktadır (Villalonga ve Amit, 2006). Kurucuların ve ikinci neslin yönetimde yer almasıyla birlikte, sonraki nesillerin şirkete nasıl dahil olacağı, aile bireyleri arasındaki hisse dağılımının nasıl yapılacağı ve şirketin gelecekte nasıl bir mülkiyet yapısına sahip olacağı gibi konular gündeme gelmektedir (Gersick ve ark., 1997). Bu aşamada, hissedarlar arası anlaşmazlıkları önlemek ve aile içinde finansal şeffaflığı sağlamak adına hisse yönetim politikalarının ve miras planlamasının detaylandırılması gerekmektedir (Handler, 1994). Aile üyeleri arasında şirketin yönetiminde aktif rol alacak bireylerin belirlenmesi ve sadece sermayedar olarak kalacak hissedarların haklarının netleştirilmesi, aile içindeki olası çatışmaların önüne geçmek adına kritik bir adım olarak

değerlendirilmektedir (Sharma, 2004). Şirketin büyümesi ve daha fazla aile bireyinin hissedar konumuna gelmesi, ailenin iş üzerindeki kontrolünü daha karmaşık hale getirdiği ve ilişkileri daha fazla yönetişim mekanizmasına bağımlı kıldığı belirtilmektedir (Debicki ve ark., 2016). Bu nedenle, aile üyeleri arasında olası çıkar çatışmalarını en aza indirmek ve şirketin uzun vadeli hedeflerine odaklanmasını sağlamak için iletişim ve yönetim mekanizmalarının güçlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Zahra ve ark., 2004). Aile şirketleri için bu aşamada en büyük zorluklardan biri, şirket yönetiminde aktif olarak görev alan aile bireyleri ile sadece hissedar konumunda olan bireyler arasındaki dengeyi korumaktır. Bu bağlamda, aile şirketlerinde kurumsal yönetişim süreçlerinin oluşturulması ve hissedar haklarının korunması adına düzenli toplantılar, aile anayasası ve hissedar sözleşmeleri gibi yapıların geliştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Jaffe ve Lane, 2004).

2.2.2.4. Süreklilik sağlayan aile şirketleri

Aile şirketlerinin gelişim sürecinde son aşama, süreklilik sağlayan aile şirketleri olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamaya ulaşan işletmeler, nesiller arası geçiş süreçlerini başarıyla yönetmiş, kurumsal yönetişim mekanizmalarını oturtmuş ve sürdürülebilir büyüme stratejilerini benimsemiş aile şirketleri olarak öne çıkmaktadır (Miller ve Le Breton-Miller, 2006). Sürekliliği sağlayan aile şirketleri, sadece kurucu neslin başarısı ile sınırlı kalmayan, gelecek nesillerin de yönetime aktif olarak katılım gösterdiği ve aynı zamanda profesyonel yöneticilerin de etkili bir rol oynadığı yapılar haline gelmiştir (Gersick ve ark., 1997). Bu aşamada, şirketin uzun vadeli vizyonu, aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler arasındaki dengenin korunması ve hissedarlar arasındaki ilişkilerin sürdürülebilir bir yapıya oturtulması büyük önem taşımaktadır. Şirketin sürdürülebilirliğini sağlamak adına, kurumsal yönetişim ilkeleri doğrultusunda oluşturulmuş yönetim kurulları ve aile konseyleri kritik bir rol üstlenmektedir (Chrisman ve ark., 2005). Bu yapılar, şirketin stratejik karar alma süreçlerinin kurumsal prensiplere dayanarak yürütülmesine olanak sağlamakta ve şirket içinde olası çatışmaları en aza indirmektedir.

Sürekliliği sağlayan aile şirketleri, sadece içsel yönetim dinamiklerine değil, aynı zamanda küresel rekabet ortamına da uyum sağlamayı başaran işletmeler olarak öne çıkmaktadır. Bu şirketler, kurumsallaşma sürecini tamamlamış, finansal şeffaflığı sağlamış ve risk yönetimi politikalarını etkin bir şekilde uygulayan işletmeler olarak olarak nitelendirilmektedir (Zellweger ve ark., 2013). Bu noktada, aile şirketlerinin büyümesini sürdürebilmesi için yenilikçi yönetim yaklaşımlarını benimsemesi, dijital dönüşüme uyum

sağlaması ve sürdürülebilirlik politikalarına yatırım yapması gerektiği ifade edilmektedir (Daspit ve ark., 2021). Ayrıca, nesiller arası geçişin başarılı bir şekilde yönetilmesi, şirketin sürdürülebilirliği açısından kritik bir faktördür. Aile şirketleri, genellikle ilk ve ikinci nesiller tarafından başarılı bir şekilde yönetilirken, üçüncü ve dördüncü nesillere geçiş sürecinde ciddi zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedirler (Handler, 1994). Bu sürecin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için gelecek nesillerin erken yaşlardan itibaren şirkete dahil edilmesi, liderlik eğitimleri ile desteklenmesi ve uzun vadeli bir miras yönetimi planının oluşturulması gerekliliği belirtilmektedir (Gallo ve Sveen, 1991). Şirketin sürdürülebilirliğini sağlamak için hissedarların haklarının korunması, şirkete aktif katılım göstermeyen aile bireylerinin haklarının belirlenmesi ve profesyonel yöneticilerle hissedarlar arasındaki dengeyi sağlayacak mekanizmaların oluşturulmasının gerektiği de ayrıca vurgulanmaktadır (Villalonga ve Amit, 2006). Sürekliliği sağlayan aile şirketleri, hem kurumsal ilkeleri benimsemiş hem de aile değerlerini koruyabilmiş işletmeler olarak uzun vadeli başarı elde edebilen şirketler olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2.3. Aile şirketlerinde nesiller arası geçiş ve sürdürülebilirlik

Aile şirketlerinin uzun vadeli başarısı, nesiller arası geçişin etkin bir şekilde yönetilmesine ve sürdürülebilir büyüme stratejilerinin uygulanmasına bağlıdır. Kurucunun liderliğinde başarılı bir şekilde faaliyet gösteren birçok aile şirketi, sonraki nesillere devredilirken yönetimsel istikrarsızlık, mülkiyet dağılımı ve stratejik yönelim farklılıkları gibi zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu süreçte, aile üyelerinin işletmeye hazırlanması, kurumsal yönetişim ilkelerinin benimsenmesi ve profesyonel yönetim anlayışına geçişin sağlanması büyük önem taşımaktadır. Etkin yönetilmeyen kuşak geçişleri, liderlik belirsizlikleri, aile içi çatışmalar ve iş süreçlerinde verimsizlik gibi sorunlara yol açabilir. Bu nedenle, aile şirketlerinin uzun vadeli varlığını sürdürebilmesi için stratejik planlama, yetenek yönetimi ve aile bireyleri arasındaki sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

2.2.3.1. Aile şirketlerinde nesiller arası geçiş süreci

Aile şirketleri, uzun vadeli sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek için nesiller arası geçiş sürecini etkin bir şekilde yönetmek zorundadır. Alan yazında bu süreç, yalnızca bir lider değişimi olarak değil, işletmenin yönetim, mülkiyet ve karar alma süreçlerinin bir nesilden diğerine aktarılmasını içeren çok boyutlu bir dönüşüm süreci olarak ele alınmaktadır (Handler,

1994; Ward, 2011). Chrisman ve arkadaşlarına (2005) göre, başarılı bir nesil geçişi, şirketin temel değerlerini ve stratejik yönelimini korurken aynı zamanda değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilmesini mümkün kılmaktadır. Bununla birlikte, bu sürecin yönetilmesi kolay olmamakla birlikte birçok aile şirketi liderlik değişimi, aile içi ilişkiler ve kurumsal yönetişim mekanizmalarındaki eksiklikler nedeniyle başarısızlık riskiyle karşı karşıya kalmaktadır (Miller ve ark., 2003).

Handler (1994), aile şirketlerinde nesiller arası geçişi, kurucu veya mevcut sahibin yönetimi bir halefe devretmesi olarak tanımlamaktadır. Bu halef, aile bireylerinden biri olabileceği gibi, profesyonel bir yönetici de olabilir. Ancak Kiwia ve arkadaşları (2019), nesiller arası geçişin yalnızca liderin belirlenmesiyle sınırlı kalmadığını, aynı zamanda yönetimsel bilgi ve entelektüel yetkinliklerin de aktarılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bilgi transferi, işletmenin temel yetkinliklerini koruması açısından kritik bir faktör olarak değerlendirilirken, Family Firm Institute (2016), sahiplik devri, emeklilik planlaması ve yönetim değişikliği gibi süreçlerin detaylandırılmasının önemine dikkat çekmektedir. Kurumsal yönetimin ve halefiyet planlamasının etkin olmadığı durumlarda, aile şirketlerinde yönetim devri beklenenden daha sancılı gerçekleşebilmekte ve işletmenin geleceği belirsizliklerle karşı karşıya kalabilmektedir (Sharma ve ark., 2012).

Aile şirketlerinde yönetim devrinin nasıl planlanması gerektiğine yönelik farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Mokhber ve diğerleri (2017), yönetim devrinin başarılı olabilmesi için dört temel işlevsel alanın dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir: finans ve idare, operasyonlar, müşteri ilişkileri ve satış-pazarlama. Bu süreçlerin her biri için halefin belirli düzeyde eğitim ve deneyim kazanmasının zorunlu olduğu ifade edilmektedir. Mokhber ve diğerleri (2017) tarafından yapılan araştırmalar, haleflerin iyi bir şekilde hazırlanmasının, aile içindeki ilişkilerin yönetim devri sürecine doğrudan etki ettiğini göstermektedir. Ayrıca, Sharma ve Dave (2013), nesiller arası geçiş sürecinin yalnızca aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini sağlamakla kalmadığını, aynı zamanda aile içi iletişimi ve uyumu da artırarak işletmenin gelecekteki performansına olumlu katkı sunduğunu ifade etmektedir.

Bununla birlikte, nesiller arası geçiş sürecinin, aile şirketlerinin kurumsal yapıları ve iş modelleriyle doğrudan ilişkili olduğu yönünde bulgular mevcuttur. Özellikle yönetimsel kontrolün aile bireylerinde yoğunlaştığı yapılarda, stratejik karar alma süreçleri ve liderlik devri belirli bir aile içi dinamiğe bağlı olarak şekillenmektedir. Miller ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan çalışmada, aile şirketlerinde nesiller arası geçişin kurumsal değerlerin ve

kültürel normların aktarımıyla birlikte yürüdüğünü vurgulanmıştır. Söz konusu araştırma, aile üyelerinin işin sürekliliğine olan bağlılıklarının, geçiş sürecinin planlı ve uzun vadeli bir perspektifle yürütülmesini sağladığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, nesiller arası geçişin başarısı, yalnızca bir yönetim değişimi olarak değil, aynı zamanda şirketin temel işleyiş mantığının yeniden yapılandırılması olarak değerlendirilmelidir. Benzer biçimde, Family Firm Institute (2016) ise nesiller arası geçiş sürecinde yönetim ve sahiplik yapısının daha kurumsal ve planlı bir çerçeveye oturtulmasının kritik olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, Duh (2015), aile şirketlerinde yönetim devrinin yalnızca bir zorunluluk değil, aynı zamanda şirketin yenilenmesi ve sürdürülebilirliğini artırma fırsatı sunduğunu ifade etmektedir. Öte yandan, liderlik değişiminin ve sahiplik devrinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilememesi durumunda, işletmelerde iç çatışmaların artabileceği ve karar alma süreçlerinde belirsizlikler yaşanabileceği belirtilmektedir (Jones ve ark., 2017).

Aile şirketlerinde nesiller arası geçiş sürecinin en büyük zorluklarından birinin, kurucu liderlerin yetki devrini geciktirmesi ve yeni neslin yeterince hazır olmaması nedeniyle şirket içinde liderlik boşluğu oluşmasının olduğu ileri sürülmektedir (Sharma, 2004). Bu doğrultuda, bazı araştırmacılar aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin yalnızca kurumsal yapıların devriyle değil, aynı zamanda aile içi girişimcilik dinamiklerinin nesiller boyunca nasıl devam ettirildiğiyle de doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Ailenin toplam girişimcilik kapasitesini esas alan bu yaklaşımlar, nesiller arası geçişin ailenin değer yaratma potansiyelinin sürekliliğini sağlayan çok boyutlu bir süreç olduğunu da ortaya koymaktadır (Habbershon ve ark., 2010).

Karl Mannheim'ın Nesillerin Sosyolojik Sorunları (The Sociological Problem of Generations) (1952) adlı çalışması, nesiller arası ilişkilerin toplumsal yapı üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik temel teorik yaklaşımlardan birini sunmaktadır. Mannheim'a göre nesiller, yalnızca biyolojik bir zaman diliminde doğmuş bireyler topluluğu değil, aynı zamanda ortak tarihsel deneyimlerle şekillenmiş sosyal oluşumlardır. Her nesil, önceki nesilden farklı bir dünya görüşüne ve değerler sistemine sahip olabileceği gibi, değişen sosyo-ekonomik koşullar doğrultusunda kurumsal yapılara ve liderliğe ilişkin beklentilerinde de farklılıklar gösterebilir. Bu çerçevede, aile şirketlerinde nesiller arası geçiş süreci yalnızca bir mülkiyet ya da yönetsel devri değil, aynı zamanda farklı nesillere ait sosyal kimliklerin, değer sistemlerinin ve kurumsal yaklaşımların çatışma ve uyum süreçlerini de kapsamaktadır. Mannheim'ın nesil teorisi, bu bağlamda, aile şirketlerinde yaşanan geçişlerin neden çoğu zaman çatışmalı ve kırılgan olduğunu anlamak açısından önemli bir çerçeve sunmaktadır. Kurucunun inşa ettiği iş anlayışı

ve otorite algısı ile yeni neslin yenilikçilik odaklı, esnek ve katılımcı yönetim anlayışı arasında ortaya çıkan gerilimlerin kurumsal olmakla birlikte nesilsel bir dönüşümün de parçası olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, Mannheim'ın nesiller arası yapı analizi, aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için, geçiş sürecinin yalnızca teknik değil, sosyolojik bir olgu olarak da ele alınması gerektiğini anlamamız açısından önem arz etmektedir.

Aile şirketlerinde başarılı bir nesil geçişi için uygulanması gereken stratejiler arasında, genç neslin işletmeye kademeli olarak dahil edilmesi, liderlik eğitim programlarının oluşturulması ve aile bireyleri arasındaki iletişimin güçlendirilmesi yer almaktadır (Handler, 1994). Kurumsal yönetişim mekanizmalarının oluşturulması da nesiller arası geçiş sürecinde önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Örneğin, aile anayasası, yönetim kurulu ve aile konseyleri gibi resmi yapılar, şirketin yönetimini daha şeffaf hale getirerek olası anlaşmazlıkları minimize edebilir (Gersick ve ark., 1997). Halefiyet sürecinin net bir şekilde belirlenmesi ve gelecekteki liderlerin aşamalı olarak sürece dahil edilmesi, şirketin uzun vadeli başarı şansını artırmaktadır (Le Breton-Miller ve Miller, 2009). Sonuç olarak, nesiller arası geçiş süreci yalnızca işletmenin mülkiyet ve yönetim yapısındaki bir değişim değil, aynı zamanda bilgi, deneyim ve stratejik yönetim anlayışının yeni nesillere aktarılmasını sağlayan önemli bir dönüşüm sürecidir. Ancak, bu sürecin yönetiminde karşılaşılan çeşitli zorluklar, aile içi çatışmaların artmasına, liderlik boşluklarının oluşmasına ve şirketin uzun vadeli istikrarını tehdit eden faktörlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Miller ve ark., 2003). Bu nedenle, nesiller arası geçiş sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için halefiyet planlamasının titizlikle yapılması, yeni neslin iş deneyimi kazanması ve kurumsal yönetişim mekanizmalarının güçlendirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, yönetim devri sürecinde yaşanacak belirsizlikler, aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini tehlikeye atabilecek riskler doğurabilmektedir.

2.2.3.2. Aile şirketlerinde sürdürülebilirlik

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği, yalnızca finansal performansla değil, aynı zamanda kurumsal yönetişim, nesiller arası geçiş süreçleri, aile içi uyum ve stratejik yönetim uygulamalarıyla doğrudan ilişkilidir (Chrisman ve ark., 2011). Uzun vadeli sürdürülebilirlik, aile işletmelerinin değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilme kapasitesine ve iç dinamiklerini etkin bir şekilde yönetebilmesine bağlıdır. Ancak birçok aile şirketi, liderlik devri,

profesyonelleşme eksikliği ve aile içi çatışmalar nedeniyle sürdürülebilirlik açısından önemli risklerle karşı karşıya kalmaktadır (Miller ve Le Breton-Miller, 2005).

Stafford ve arkadaşları (1999) tarafından geliştirilen sürdürülebilir aile işletmesi modeli (Sustainable Family Business Model - SFBM), aile ve işletmenin birbirini etkileyen alt sistemler olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Bu model, kaynakların, süreçlerin ve sistemler arası etkileşimlerin nasıl yönetilmesi gerektiğini belirlemeye yönelik bir yaklaşım ortaya koymaktadır (Danes ve ark., 2008). Olson ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan bir araştırmada, şirketin yaşı, aile üyelerinin işletmede istihdam edilme oranı ve geçici çalışanların kullanımı ile sürdürülebilirlik arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, aile sisteminin iş sistemi üzerindeki etkisinin, iş sisteminin aile üzerindeki etkisinden daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylelikle, aile şirketlerinin ekonomik kriz dönemlerinde nasıl ayakta kaldığını açıklanmaktadır; çünkü bu tür işletmeler genellikle aile bireylerinin fedakarlıkları ve aile içi destek mekanizmaları sayesinde zorlu ekonomik koşulları aşabilmektedir (Olson ve ark., 2003).

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini şekillendiren üç temel unsur bulunmaktadır: finansal sürdürülebilirlik, yönetsel sürdürülebilirlik ve kurumsal sürdürülebilirlik (Lumpkin ve ark., 2010). Finansal sürdürülebilirlik, şirketin uzun vadede karlılığını ve sermaye yapısını koruyabilmesi anlamına gelirken; yönetsel sürdürülebilirlik, nesiller arası geçiş süreçlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ve etkin bir liderlik yapısının oluşturulmasıyla doğrudan ilişkilidir. Kurumsal sürdürülebilirlik ise, şirketin aile içi ve dışı profesyoneller tarafından yönetilmesine olanak tanıyacak yönetişim mekanizmalarının geliştirilmesini gerektirmektedir (Ward, 2011).

Aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için işletmenin gelişim aşamasının dikkate alınması büyük önem taşımaktadır. Olson ve arkadaşları (2003), aile şirketlerinin kuruluş aşamalarında aile ve iş sistemlerinin birbirine sıkı sıkıya bağlı olduğunu, çalışanların doğrudan kurucu liderlere rapor verdiğini ve işletmede gayri resmi bir yapı oluştuğunu belirtmektedir. Lansberg'e (1993) göre, bu erken dönemlerde aile üyeleri işletmeye sadık ve güvenilir insan kaynağı sağlayarak sürdürülebilirliğe katkıda bulunmaktadır. Ancak, işletme büyüdükçe ve kurucunun liderlikten çekilmeye başlamasıyla birlikte, aile içindeki bazı bireyler şirketin kârlarını tüketen bir yük haline gelebilmektedir (Ward, 1997). Kirchhoff ve Kirchhoff (1987), aile üyelerinin işletmedeki emeğinin dışarıdan gelen iş gücüne kıyasla daha verimli olduğunu tespit etmiştir; ancak bu yüksek verimlilik her zaman karlılığa dönüşmemektedir. Bu

nedenle, aile işletmelerinde sürdürülebilirliği sağlamak için yönetim süreçlerinin profesyonelleştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Aile şirketlerinde sürdürülebilirliği tehdit eden en önemli faktörlerden biri, sistemler arasındaki sınırların net olarak çizilememesi olarak düşünülmektedir (Danes ve ark., 2007). Aile ve iş sistemleri arasında belirsiz sınırlar olduğunda, işletme karar alma süreçlerinde rasyonellikten uzaklaşabilir ve aile içi dinamikler işletme yönetimi üzerinde gereğinden fazla etkili hale gelebilir (Paul ve ark., 2003). Stafford ve arkadaşları (1999), sınırların çok fazla genişlemesi durumunda aile veya işletmenin zarar görebileceğini, dolayısıyla işletmenin uzun vadeli başarısı için dengeli bir yapı oluşturulması gerektiğini savunmaktadır. Aile üyelerinin iş süreçlerine gereğinden fazla müdahale etmesi, profesyonel yönetişim mekanizmalarının zayıflamasına ve işletmenin rekabet avantajını kaybetmesine neden olabilir (Danes, 2006).

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini artırmaya yönelik stratejiler arasında kurumsal yönetişim yapılarının güçlendirilmesi, halefiyet planlamasının erken başlatılması ve profesyonelleşmenin teşvik edilmesi yer almaktadır. Gersick ve arkadaşları (1997), aile anayasası, yönetim kurulu ve aile konseyleri gibi mekanizmaların oluşturulmasının, işletmenin yönetimini daha şeffaf hale getirdiğini ve olası anlaşmazlıkları en aza indirdiğini belirtmektedir. Benzer şekilde, Sharma (2004), gelecek nesil liderlerin erken yaşlardan itibaren eğitilmesi ve iş süreçlerine kademeli olarak dahil edilmesinin, yönetim devri sürecinin başarısını artıracağını savunmaktadır. Bununla birlikte, Zellweger ve arkadaşları (2013), dışarıdan atanan profesyonel yöneticilerle aile bireyleri arasındaki iş birliğinin güçlendirilmesinin, sürdürülebilirliği artırmada etkili bir strateji olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda, aile şirketlerinde sürdürülebilirlik, aile ve iş sistemlerinin birbirleriyle nasıl etkileşimde bulunduğuna, nesiller arası geçiş sürecinin nasıl yönetildiğine ve profesyonelleşme düzeyine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Öte yandan, liderlik devri, kurumsallaşma eksikliği ve aile içi çatışmalar gibi faktörler, işletmelerin sürdürülebilirliğini olumsuz etkileyebilmektedir.

2.2.4. Sosyal kaytarma ve bedavacı etkisi kavramları ile aile şirketleri arasındaki ilişki

Sosyal kaytarma ve bedavacı etkisi, bireylerin grup çalışmalarında veya ortak mülkiyete dayalı yapılarda gösterdikleri çaba ve sorumluluk algısına dayalı olarak şekillenen iki önemli olgudur. Sosyal kaytarma, bireylerin grup içinde performanslarının doğrudan

değerlendirilemediği durumlarda daha az çaba gösterme eğiliminde olmalarını ifade ederken (Karau ve Williams, 1993), bedavacı etkisi ise bir bireyin gruba katkı sağlamadan ortak faydalardan yararlanma eğilimini tanımlamaktadır (Albanese ve Van Fleet, 1985). Aile şirketleri, mülkiyetin ve yönetimin büyük oranda aile üyeleri arasında paylaşıldığı, uzun vadeli iş ilişkilerinin kurulduğu ve duygusal bağların iş süreçlerine doğrudan etki ettiği organizasyonlardır (Chrisman ve ark., 2005). Bu yapılar, çalışanların motivasyonu, yönetişim dinamikleri ve organizasyon içi sorumluluk dağılımı açısından geleneksel kurumsal yapılardan farklılık gösterebilmektedir (Miller ve Le Breton-Miller, 2006). Bu farklılıklar, sosyal kaytarma ve bedavacı etkisi gibi grup içi dinamiklerin aile şirketlerinde nasıl ortaya çıkabileceği sorusunu gündeme getirmektedir.

Mevcut akademik çalışmalar, sosyal kaytarma ve bedavacı etkisinin ağırlıklı olarak büyük ölçekli şirketlerde, proje bazlı ekip çalışmalarında ve kamu kurumlarında incelendiğini göstermektedir (Kidwell ve Bennett, 1993). Ancak aile şirketleri üzerine yapılan sınırlı çalışmalar, bu kavramların aile içi iş ilişkileri, nesiller arası yönetim geçişleri ve mülkiyet yapıları bağlamında ele alınabileceğine işaret etmektedir (Schulze ve ark., 2003). Aile üyeleri arasında duygusal bağlar ve sosyal normların etkisi, çalışanların çaba gösterme motivasyonunu artırabilir ya da bireylerin sosyal kaytarma veya bedavacı etkisine yönelmesine neden olabilir. Bu bağlamda, aile şirketleriyle sosyal kaytarma ve bedavacı etkisi arasındaki ilişkiyi anlamak için, aile bireylerinin işletmeye katılım düzeyi, profesyonel çalışanlarla ilişkiler, kurumsal yönetişim yapıları ve performans değerlendirme mekanizmaları gibi faktörlerin analiz edilmesi gerekmektedir. Aşağıdaki alt bölümlerde, öncelikle sosyal kaytarma kavramının aile şirketleri ile nasıl ilişkilendirilebileceği, ardından bedavacı etkisinin aile şirketleri üzerindeki potansiyel etkileri ele alınacaktır.

2.2.4.1.Sosyal kaytarma ile aile şirketleri arasındaki ilişki

Sosyal kaytarma, bireylerin grup içinde performanslarının doğrudan ölçülemediği durumlarda daha az çaba gösterme eğiliminde olmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Karau ve Williams, 1993). Bu kavram, özellikle kurumsal organizasyonlarda çalışanlar üzerinde, eğitim ortamında ve proje bazlı ekip çalışmalarında, detaylı biçimde incelenmiştir. Ancak aile şirketleri bağlamında sosyal kaytarma olgusunun sistematik biçimde ele alındığı çalışmalar oldukça sınırlıdır (Kidwell ve Bennett, 1993). Bu durum, mevcut yazında önemli bir boşluğa işaret etmektedir. Aile şirketlerinin özgün yapısı —örneğin mülkiyetin aile içinde

yoğunlaşması, hiyerarşinin duygusal bağlarla şekillenmesi ve rollerin açık biçimde tanımlanmaması— sosyal kaytarma davranışlarını hem tetikleyebilecek hem de engelleyebilecek çeşitli mekanizmalar barındırmaktadır.

Nitekim bazı çalışmalarda, aile bireylerinin şirkete duyduğu yüksek aidiyet duygusu nedeniyle, sosyal kaytarmanın aksine aşırı sorumluluk alma davranışlarının gözlemlendiği de belirtilmektedir (Eddleston ve Kellermanns, 2007). Öte yandan, yönetimde liyakat yerine soy bağına dayalı karar alma süreçlerinin yaygınlaşması ve performans değerlendirme sistemlerinin yetersizliği, sosyal kaytarma eğilimini destekleyebilecek yapısal unsurlar arasında yer almaktadır (Schulze ve ark., 2003; Liden ve ark., 2004). Öte yandan, aile şirketlerinde sosyal kaytarma davranışlarının bir diğer potansiyel tetikleyicisi ise nesiller arası geçiş sürecidir. Chrisman ve arkadaşları (2005), geçiş dönemlerinde rollerin belirsizleştiğini, sorumluluk dağılımının net olmadığını ve bu durumun özellikle yeni kuşak bireyler arasında motivasyon sorunlarına neden olabileceğini vurgulamaktadır. Jaffe ve Lane (2004) ise yönetsel pozisyonda olan bazı aile üyelerinin sembolik roller üstlenerek aktif katkı sunmamasının, diğer çalışanlar üzerinde olumsuz bir psikolojik etki yarattığını ifade etmektedir.

Tüm bu çalışmalar neticesinde, sosyal kaytarma olgusunun aile şirketleri için özgün ve çok boyutlu bir konu olduğunu söylemek mümkündür. Yazında doğrudan bu ilişkiye odaklanan çalışmaların sınırlı olması, konunun daha derinlemesine araştırılması gerektiğini göstermektedir. Bu nedenle, sosyal kaytarma davranışlarının aile şirketlerindeki dinamiklerle nasıl şekillendiğine dair daha sistematik ve deneysel araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

2.2.4.2.Bedavacı etkisi kavramı ile aile şirketleri arasındaki ilişki

Bedavacı etkisi, bir bireyin grup içinde çaba göstermeden ortak faydalardan yararlanması olarak tanımlanmaktadır (Albanese ve Van Fleet, 1985). Örgütsel davranış yazınında bedavacı etkisi, özellikle kolektif iş yapılarında, ortak mülkiyet esasına dayanan sistemlerde ve takım çalışmalarında ele alınmıştır (Kidwell ve Bennett, 1993). Ancak, yazında yapılan araştırmalar sonucunda, aile şirketleri özelinde bu konuyu doğrudan ele alan akademik çalışmaların sayısının yok denecek kadar az olduğu gözlemlenmiştir.

Aile şirketlerinin mülkiyetin ve yönetsel rollerin büyük ölçüde aile üyeleri arasında paylaşıldığı işletmeler olması, bedavacı etkisinin bu yapılarda nasıl ortaya çıkabileceği

sorusunu gündeme getirmektedir (Schulze ve ark., 2003). Mevcut yazında, bedavacı etkisinin ağırlıklı olarak büyük kurumsal şirketlerde ve kamu sektöründe incelendiği, ancak aile şirketleri bağlamında konunun sınırlı sayıda çalışmada dolaylı olarak ele alındığı görülmektedir (Eddleston ve Kellermanns, 2007). Bu durum, aile şirketlerindeki yönetişim yapıları, bireyler arası sorumluluk paylaşımı ve işletmeye katkı düzeyleri açısından bedavacı etkisinin nasıl şekillendiğine dair daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Bedavacı etkisi, bireylerin kolektif bir sistemin sunduğu faydalardan yararlanırken, sisteme katkı sağlama konusunda yetersiz kalmaları durumunu ifade etmektedir. Bu kavram, kamu ekonomisi ve örgütsel davranış yazınında yaygın şekilde ele alınmış olmakla birlikte aile şirketleri özelinde incelenmediği gözlemlenmiştir. Özellikle nesiller arası geçiş süreçlerinde bu etkinin nasıl ortaya çıktığına dair özgün akademik çalışmaların yetersizliği, yazında dikkat çekici bir boşluk oluşturmaktadır (Schulze ve ark., 2003; Gersick ve ark., 1997). İlgili yazın incelendiğinde, aile şirketlerinde bedavacı davranışların ortaya çıkmasına neden olabilecek çeşitli yapısal ve kültürel faktörler bulunduğu gözlemlenmiştir. Öncelikle, aile bireyleri arasında görev ve sorumlulukların açık şekilde tanımlanmaması, liyakate dayalı yönetim anlayışının zayıf olması ve performansa dayalı değerlendirme sistemlerinin yeterince yerleşmemesi, bazı bireylerin şirkete katkı sağlamadan ortak kaynaklardan faydalanmalarına zemin hazırlamaktadır (Villalonga ve Amit, 2006; Miller ve Le Breton-Miller, 2006). Özellikle yeni nesil aile bireylerinin işletmeye uyumlanma süreçlerinde bedavacı etkisi daha belirgin hale gelmektedir. Chrisman ve arkadaşları (2005), nesiller arası geçiş dönemlerinde rol ve sorumluluk dağılımının net olmaması nedeniyle pasif katılım eğilimlerinin ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Gersick ve arkadaşları (1997) ise bu durumu, şirket kültürü ve iş etiği açısından bir zayıflama olarak değerlendirerek, kurumsal sürdürülebilirlik açısından ciddi bir tehdit olarak tanımlamaktadır.

Bedavacı etkisinin aile şirketleri üzerindeki potansiyel sonuçları yazında doğrudan ele alınmasa da, çeşitli çalışmalarda bu etkinin dolaylı yansımalarına dair önemli bulgulara rastlanmaktadır. Öncelikle, şirket içinde aktif olarak katkı sunan bireylerin, katkı sağlamayanlarla aynı düzeyde maddi veya sosyal haklardan yararlanması, örgütsel adalet algısını zedelemekte ve motivasyon kaybına neden olabilmektedir (Liden ve ark., 2004). Öte yandan, üretken olmayan aile üyelerinin şirkete katkı sunmaksızın düzenli gelir elde etmeye devam etmeleri, şirketin finansal kaynaklarının etkin kullanılmasını engellemekte ve uzun vadeli finansal verimliliği riske atmaktadır (Schulze ve ark., 2003). Bununla birlikte, yetersiz yönetişim yapıları ve görev tanımlarındaki belirsizlikler, mülkiyet haklarının adil

paylaşılmadığı algısını güçlendirerek aile bireyleri arasında çatışma potansiyelini artırmaktadır. Bu tür içsel gerilimler, sadece aile ilişkilerini zedelemekle kalmamakta, aynı zamanda şirketin stratejik karar alma süreçlerini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Jaffe ve Lane, 2004). Ancak bu çıkarımların çoğu, aile şirketlerinde bedavacı etkisini dolaylı olarak ele alan çalışmalar üzerinden türetilmektedir. Bu nedenle, bedavacı davranışların aile şirketlerindeki yapısal bağlam, kültürel dinamikler ve kurumsallaşma süreciyle nasıl kesiştiğine dair deneysel veriye dayalı araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Gelecekte bu bağlamda yürütülecek çalışmaların, bedavacı etkisinin aile şirketlerinde nasıl şekillendiğini, hangi koşullarda yoğunlaştığını ve nasıl önlenebileceğini ortaya koyarken alan yazına ve uygulamaya da değerli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

3. SORUNSAL VE İDDİA

Aile şirketleri, dünya genelinde olduğu gibi Türkiye'de de ekonomik yapının temel taşlarından birini oluşturmaktadır. Türkiye'de çeşitli alanlarda faaliyetlerini yürüten şirketlerin yaklaşık olarak %95'inin aile şirketi yapısında olduğu bilinmektedir (TAİDER, 2014). Bu oran, aile şirketlerinin sadece istihdam açısından değil, aynı zamanda ekonomik büyüme ve girişimcilik kültürünün sürdürülebilirliği açısından da hayati bir rol oynadığını göstermektedir. Bununla birlikte, yazında bu şirketlerin uzun ömürlü olmadığına dair ciddi veriler bulunmaktadır. Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği nesiller ilerledikçe azalma eğilimi göstermekte olup, bu işletmelerin yaklaşık %30'u ikinci nesile, %12'si üçüncü nesile ve sadece %3'ü dördüncü nesile ulaşabilmektedir (Akt.: Aslan, 2021). Bu düşük devamlılık oranı, aile şirketlerinde nesiller arası geçiş sürecinin kritik bir zorluk alanı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu geçiş süreci, sadece mülkiyet ve liderlik devrini değil, aynı zamanda kurumsal değerlerin, bilgi birikiminin ve stratejik vizyonun aktarımını da içeren karmaşık bir dönüşüm süreci olarak değerlendirilmektedir (Sharma ve ark., 2003). Ancak bu süreç, aile dinamiklerinin karmaşıklığı, profesyonelleşme eksikliği, liderlik belirsizlikleri ve sosyal ilişkilerdeki gerilimler nedeniyle çoğu zaman planlandığı gibi yürütülememektedir (Le Breton-Miller ve ark., 2004).

Bu çalışma ile bu çok katmanlı sorunun özgün bir boyutuna odaklanılmaktadır: Sosyal kaytarma davranışları kapsamında değerlendirilen bedavacı etkisinin (free rider effect), aile şirketlerinde nesiller arası geçiş sürecine ve bu işletmelerin sürdürülebilirliğine etkisi. Sosyal psikoloji yazınında, bedavacı etkisi, bireylerin bir grup içinde sorumluluk üstlenmeden grup yararlarından faydalanma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Albanese ve Van Fleet, 1985; Karau ve Williams, 1993). Bu olgu, çoğunlukla örgüt içi grup çalışmaları, eğitim ortamları veya proje ekipleri bağlamında ele alınmıştır. Ancak aile şirketi yapısı da doğası gereği sosyal etkileşimlere dayalı ve grup dinamiklerinden beslenen bir yapıdır; dolayısıyla bu tür etkiler, şirket içinde görünmez ama derin etkiler yaratabilmektedir (Eddleston ve Kellermanns, 2007).

Yazında, bedavacı etkisinin aile şirketleri özelinde sistematik olarak incelendiğine dair sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Genellikle aile üyeleri arasında görülen bu tür davranışlar, çalışmalarda ya "pasif katılım", "rol belirsizliği" ya da "duygusal mülkiyet çatışmaları" gibi dolaylı kavramlar üzerinden ele alınmıştır (Kidwell ve ark., 2012). Oysa aile şirketlerinde bazı bireylerin, şirketin operasyonel süreçlerine katkı sağlamaksızın yalnızca "aile bağı" üzerinden

hak talep etmesi —örneğin gelir beklentisi, yönetsel karar alma süreçlerinde söz hakkı istemesi— şirketin iç dinamiklerini bozmakta, sorumluluk paylaşımını dengesizleştirmekte ve uzun vadeli karar alma süreçlerini sekteye uğratmaktadır (Lubatkin ve ark., 2007). Bu durum, özellikle nesiller arası geçiş dönemlerinde daha da kritik hale gelmektedir; çünkü yönetim ve mülkiyet devri sürecinde yaşanan bu tür yapısal ve duygusal gerilimler, şirketin sürdürülebilirliğini doğrudan tehdit edebilmektedir.

Mannheim (1952), çalışmasında nesiller arası ilişkileri değerlendirirken, her neslin kendi tarihsel bağlamında şekillendiğini ve farklı nesillerin değer sistemleri ile örgütsel yapılara bakışlarının da değişebileceğini ifade etmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında, aile şirketlerinde nesiller arası geçiş yalnızca lider değişimini değil, aynı zamanda kurumsal değerlerin, iş yapış biçimlerinin ve liderlik anlayışlarının dönüşümünü de kapsamaktadır. Dolayısıyla bedavacı etkisi, yalnızca bireysel düzeyde bir sosyal davranış değil, aynı zamanda nesilsel ve sosyolojik bir mesele olarak ele alınmalıdır. Mannheim'ın yaklaşımı, bu çalışmada nesiller arası gerilimlerin kurumsal düzeye nasıl yansıdığına dair teorik bir zemin oluşturmaktadır.

Olson ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen sürdürülebilir aile işletmesi modeli de bu bakış açısını desteklemektedir. Model, aile ve işletme sistemlerinin ayrı sosyal yapılar olduğunu, ancak birbirlerini karşılıklı olarak etkilediklerini ileri sürmektedir. Bu modele göre sürdürülebilirlik, yalnızca işletmenin ekonomik başarısıyla değil, aile bireyleri arasındaki işlevselliğin ve etkileşimin dengeli yürütülmesiyle sağlanabilir (Danes ve ark., 2007). Bedavacı etkisi gibi, aile üyeleri arasında görülen asimetrik katkı ve beklenti yapıları, bu dengeyi bozan önemli etkenler arasında yer almaktadır. Türkiye bağlamında değerlendirildiğinde, aile şirketleri sıklıkla kurucunun liderliğine dayalı, hiyerarşik ve çoğu zaman kurumsallaşmamış yapılardır (Çatal ve Korkmaz, 2020). Kurucu liderin tüm bilgi, karar ve vizyonu elinde toplaması, yeni neslin gelişimini ve sorumluluk almasını sınırlayabilmektedir. Bu da bedavacı eğilimlerin doğmasına zemin hazırlayan bir ortam yaratabilmektedir. Aynı zamanda, kurucunun yetkiyi bırakmaktaki isteksizliği, aile içi dinamiklerde güvensizlik ortamı oluşturmakta ve bu durum nesiller arası geçiş sürecinin başarıyla tamamlanmasını zorlaştırmaktadır (Sharma, 2004).

Tüm bu çalışmalar değerlendirildiğinde, yazında hem sosyal kaytarma davranışlarının aile şirketleri bağlamında derinlemesine ele alınmadığı, hem de bedavacı etkisinin nesiller arası geçiş sürecine etkisine dair gözleme dayalı araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu araştırma, bu boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda çalışma, aile şirketlerinde

bedavacı etkisinin özellikle nesiller arası geçiş süreçleri üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bedavacı etkisi, yalnızca işletmenin iç işleyişine zarar vermekle kalmaz; aynı zamanda aile içi güven ilişkilerini zedeleyerek kurumsal aidiyetin ve uzun vadeli stratejik vizyonun oluşmasını da engelleyebilir. Aile bireyleri arasında "katkıya dayalı hak" anlayışı yerine, "doğuştan kazanılmış hak" algısının baskın olduğu yapılarda, yeni neslin liderlik gelişimi desteklenmemekte, karar alma süreçlerine katılımı sınırlanmakta ve geçiş süreci belirsizliklerle dolu bir döneme dönüşmektedir (Eddleston ve Kellermanns, 2007; Kidwell ve ark., 2012). Bu durum, aile şirketlerinin sadece yönetimsel değil, aynı zamanda sosyolojik ve kültürel düzeyde de sürdürülebilirliğini tehlikeye atmaktadır. Özellikle Türkiye gibi aile değerlerinin güçlü olduğu kültürel yapılarda, aile üyelerinin şirkete olan katkısı değil, aile büyüklerine olan sadakati ve akrabalık ilişkileri daha belirleyici olabilmektedir. Bu nedenle, araştırmanın temel hareket noktası, bedavacı etkisinin sadece bireysel bir kaytarma davranışı değil, aynı zamanda aile yapısının ve nesiller arası ilişkilerin bir yansıması olduğunu ortaya koymaktır.

Bu çalışmanın temel iddiası, bedavacı etkisinin aile şirketlerinde nesiller arası geçiş sürecini olumsuz yönde etkilediği ve bu durumun şirketin sürdürülebilirliğini tehdit eden yapısal bir sorun haline geldiğidir. Bedavacı davranışlar, geçiş sürecindeki aile bireyleri arasındaki iş yükü dengesini bozabilir, liderlik otoritesini zayıflatabilir ve kurumsal yönetişim mekanizmalarının işleyişini aksatabilir. Bu bağlamda, bedavacı etkisi yalnızca bireysel bir sorun değil, kurumsal sürdürülebilirlik ve aile içi sosyal denge açısından da kritik bir sorunsal olarak değerlendirilmelidir. Bu araştırma, aile şirketlerinde belirli pozisyonlarda görev alan bireylerle gerçekleştirilecek nitel mülakatlar aracılığıyla, bedavacı etkisinin şirket içi dinamiklere nasıl yansıdığını, hangi koşullarda daha belirgin hale geldiğini ve bu etkinin azaltılması için ne tür stratejiler geliştirilebileceğini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma bulgularının, aile şirketlerinde sürdürülebilir nesil geçişlerini destekleyici politikaların geliştirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. Araştırma Yönteminin Belirlenmesi

Bu çalışmada, sosyal kaytarma türlerinden biri olan bedavacı etkisinin, aile şirketlerinde nesiller arası geçiş süreci ve sürdürülebilirlik üzerindeki yansımalarını derinlemesine anlamak amacıyla nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın temel amacı, bu olgunun yalnızca yapısal değil; aynı zamanda duygusal, kültürel ve ilişki temelli dinamiklerle nasıl şekillendiğini açığa çıkarmaktır. Bu nedenle, sayısal verilerden çok, bireylerin deneyimlerini, algılarını ve yaşantılarını merkeze alan bir yaklaşım benimsenmiştir (Creswell, 2013). Araştırma deseni olarak olgubilim (fenomenoloji) kullanılmıştır. Olgubilim, bireylerin belirli bir olguya ilişkin öznel deneyimlerini anlamaya odaklanan bir yaklaşımdır (Moustakas, 1994). Bu bağlamda, bedavacı etkisinin aile şirketlerinde nasıl ortaya çıktığı ve bu durumun nesiller arası ilişkileri ile geçiş süreçlerini nasıl etkilediği sorularına yanıt aramak için katılımcı deneyimlerine yönelmek gerekli görülmüştür. Ayrıca, nesiller arası geçiş sürecinin yalnızca ekonomik bir aktarım değil, aynı zamanda örgütsel kültür, liderlik yaklaşımı ve aile içi değerlerin sürekliliğiyle şekillenen çok katmanlı bir yapı olduğu dikkate alındığında, olgubilim yöntemi çalışmanın doğasına en uygun çerçeveyi sunmaktadır.

Veri toplama sürecinde, yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu yöntem, araştırmacıya görüşmeyi esnek biçimde yönlendirme imkânı tanırken; katılımcıya da kendi deneyimlerini, algılarını ve gözlemlerini detaylı şekilde ifade etme özgürlüğü sunmaktadır (Kvale ve Brinkmann, 2009). Katılımcılar, farklı sektörlerde faaliyet gösteren, farklı kuşak geçiş aşamalarında yer alan, aile şirketlerinde aktif roller üstlenmiş 15 bireyden oluşmaktadır. Bu çeşitlilik, tematik analiz sürecinde anlam örüntülerinin daha net belirlenmesine katkı sağlamıştır. Veri analizinde, Braun ve Clarke'ın (2006) geliştirdiği tematik analiz yöntemi kullanılmıştır. Mülakat metinleri satır satır okunmuş, içerikte tekrar eden ve güçlü şekilde vurgulanan ifadelerden kodlar türetilmiştir. Bu kodlar, kavramsal benzerliklerine göre kategori başlıklarına yerleştirilmiş ve her kategori, daha üst bir temaya bağlanmıştır. Analiz sürecinin sonunda, araştırmanın yapısına uygun olarak toplamda 5 ana tema, 16 kategori ve her bir kategoriye bağlı 49 kod belirlenmiştir.

Kodlamanın şeffaflığını ve güvenilirliğini artırmak amacıyla oluşturulan "Tema–Kategori–Kod–Katılımcı" tablosunda, her bir kodun karşısında bu ifadeyi dile getiren katılımcılar, "X" sembolü ile işaretlenmiştir. Bu uygulama, nitel analizde yaygın olarak kullanılan bir yapı olup, örüntü tanıma, tutarlılık ve veri temelli analiz sürecinin açıklığı açısından önemlidir (Miles ve ark., 2014). Böylece, araştırma yalnızca yorum temelli değil, sistematik olarak türetilmiş verilere dayanan analitik bir yapıya kavuşmuştur. Böylelikle, bu araştırmada kullanılan olgubilim temelli nitel yöntem, hem araştırma sorularının doğasına hem de çalışma evreninin karmaşık, ilişkisel ve çok katmanlı yapısına uygun olarak belirlenmiştir. Tematik analiz süreci yazındaki metodolojik çerçeveye uygun olarak kurgulanmış, kodlama çıktıları ise akademik şeffaflık ve açıklık ilkeleri doğrultusunda yapılandırılmıştır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, sosyal kaytarma türlerinden biri olan bedavacı etkisinin (free rider effect), aile şirketlerinde nesiller arası geçiş sürecine olan etkilerini derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Yazında bedavacı etkisi genellikle eğitim ve kurumsal çalışma ortamlarında bireylerin grup içi etkileşimleri bağlamında ele alınmış, ancak bu olgunun aile şirketleri bağlamındaki yansımaları büyük ölçüde göz ardı edilmiştir.

Türkiye'deki şirketlerin yaklaşık %95'lik oranının aile şirketlerini kapsadığı göz önüne alındığında (Türkiye Aile İşletmeleri Derneği, 2014; Çatal ve Korkmaz, 2020), bu şirketlerin başarılı bir şekilde nesilden nesile aktarılması ülke ekonomisinin sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda çalışma, bedavacı etkisinin aile şirketlerinde yönetim ve mülkiyet devri süreçlerini nasıl etkilediğini, aktarım sürecini engelleyebilecek veya şekillendirebilecek unsurları ve bu olgunun kurumsallaşma ile olan ilişkisini ortaya koymayı hedeflemektedir. Araştırma, farklı sektörlerde faaliyet gösteren, farklı büyüklükteki ve farklı kuşak geçiş aşamalarında bulunan aile şirketleri üzerinden yürütülmüş olup, bu şirketlerde bedavacı etkisinin varlığı, belirtileri ve sonuçlarına dair mevcut yazına önemli katkılar sağlamayı amaçlamaktadır.

4.3. Araştırmanın Tematik Odak Noktaları

Bu araştırma, sosyal kaytarma türlerinden bedavacı etkisinin, özellikle nesiller arası geçiş süreçleri üzerindeki potansiyel etkisinden hareketle kurgulanmıştır. Bedavacı etkisinin, aile

üyeleri arasında şirkete aktif katkı sunmadan yalnızca aile bağına dayanarak hak talebinde bulunulması biçiminde ortaya çıkması, şirket içi görev paylaşımında adaletsizlik algısına, yönetsel gerilimlere ve kurumsal çatışmalara neden olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, bedavacı etkisinin özellikle aile şirketlerinin nesilden nesile aktarılma süreçleri üzerinde nasıl bir etki yarattığı sorusu, araştırmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Söz konusu araştırma, bu etki üzerinden şekillenen üç temel tematik odak noktasına odaklanmaktadır:

Bedavacı Etkisi: Aile üyeleri arasında emeğe dayanmayan hak taleplerinin örgütsel adalet algısı, içsel motivasyon ve yönetsel işleyiş üzerindeki yansımalarını kapsamaktadır. Bedavacı etkisinin, aile şirketi içinde görev dağılımının adaletsiz algılanmasına ve çatışma alanlarının oluşmasına neden olabileceği düşünülmektedir.

Aile Şirketinin Nesilden Nesile Aktarımı: Aile şirketlerinde yönetim, mülkiyet ve karar alma süreçlerinin yeni nesillere devri, kurumsal sürekliliğin sağlanması açısından kritik bir eşik olarak değerlendirilmektedir. Ancak, bedavacı davranış biçimlerinin bu süreci sekteye uğratarak nesiller arası uyum sorunlarını derinleştirebileceği düşünülmektedir.

Aile Şirketinin Sürdürülebilirliği: Aile şirketlerinin uzun vadede yönetsel ve finansal istikrarlarını koruyabilme yetileri, çalışanların ve paydaşların şirketin geleceğine ilişkin algılarına doğrudan bağlıdır. Bedavacı etkisinin kurumsal bağlılığı ve değer aktarımını zayıflatma potansiyelinin, sürdürülebilirlik üzerinde belirleyici bir unsur olarak ele alınabileceği düşünülmektedir.

Bu üç tema doğrultusunda araştırma, bedavacı etkisinin aile şirketlerinin iç yapılarında ve gelecek planlamalarında nasıl algılandığını ve deneyimlendiğini derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır.

4.4. Araştırmanın Soruları

Bu araştırma kapsamında yanıt aranan araştırma soruları, bedavacı etkisinin aile şirketlerinin nesilden nesile aktarılmasına ve aile şirketlerinin sürdürülebilirliğine etkisini ölçecek şekilde belirlenmiş olup aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1. Aile şirketlerinde bedavacı etkisi nasıl görülmektedir, belirtileri nelerdir?

2. Aile şirketlerinde bedavacı etkisi, şirketin genel performansını nasıl etkilemektedir?
3. Aile şirketlerinde bedavacı etkisini artıran veya azaltan faktörler nelerdir?
4. Bedavacı etkisinin varlığı, aile şirketinin nesilden nesile aktarımını nasıl etkilemektedir?
5. Bedavacı etkisinin aile şirketlerinin sürdürülebilirliğine yönelik etkileri nelerdir?

4.5. Araştırma Kapsamında Mülakat Sorularının Belirlenmesi

Bu araştırma kapsamında, aile şirketlerinde nesilden nesile aktarım süreçlerinde karşılaşılması muhtemel olan sosyal kaytarma türlerinden "bedavacı etkisi"nin incelenmesi amacıyla, ulusal ve uluslararası yazında yer alan nitel ve nicel araştırmalardan faydalanılmıştır. Araştırmanın odak noktası, aile şirketleri içerisindeki nesiller arası geçiş süreçlerinde bedavacı etkisinin belirtileri, görünüm biçimleri ve bu etkinin şirketin genel performansına etkileridir. Bu bağlamda, yazında aile şirketlerinin yapısal ve yönetsel özelliklerini inceleyen Gersick (1997), Habbershon ve Pistrui (2002), Bammens ve arkadaşları (2011) gibi çalışmalar temel alınarak; ayrıca aile şirketi dinamiklerini ölçümlemek üzere geliştirilen F-PEC (Astrachan ve ark., 2002) ölçeklerinden ilham alınarak toplam 11 ana sorudan oluşan yarı yapılandırılmış bir mülakat formu geliştirilmiştir. Bu sorular, katılımcıların deneyimlerini özgürce aktarabilecekleri şekilde açık uçlu olarak tasarlanmış ve bedavacı davranışların algılanış biçimlerini derinlemesine incelemeyi hedeflemiştir.

Nesiller arası geçiş sürecinde aile bireylerinin çaba düzeyleri, motivasyonları, karar alma süreçlerine katılımları ve bu süreçte karşılaştıkları zorluklara ilişkin veri toplanabilmesi amacıyla Sharma ve arkadaşları (2003), Zellweger ve arkadaşları (2010) ile De Massis ve arkadaşları'nın (2008) çalışmaları da incelenmiştir. Bu kaynaklar, hem mülakat sorularının yapılandırılmasında hem de veri analiz sürecinde yön gösterici olmuştur. Ayrıca, aile şirketlerinin yapısal özgünlüğü dikkate alınarak, nesiller arası geçiş sürecini ve bu süreçte ortaya çıkan sosyal dinamikleri inceleyen Chrisman ve arkadaşları (2005), Handler (1994) ile Mustakallio ve arkadaşları (2002) gibi araştırmacılardan da yararlanılmıştır. Tüm bu çalışmalar, araştırmanın teorik temellerinin kurulmasında ve saha verilerinin yapılandırılmasında belirleyici bir rol oynamıştır. Öte yandan, bu araştırma kapsamında incelenen yazın yalnızca

burada belirtilen kaynaklarla sınırlı olmayıp, mülakat sorularının hazırlanmasında katkı sağlayan pek çok çalışma ilgili kavramsal çerçeveyi desteklemiştir.

4.6. Örneklemin Oluşturulması

Bu araştırma, Türkiye'de faaliyet gösteren aile şirketlerinde bedavacı etkisinin nesilden nesile geçiş süreci üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Ancak aile şirketlerinin tümüne sistemli bir erişim imkânı bulunmadığı için, özellikle nitel araştırma yöntemlerine uygun, bilgiye dayalı ve zincirleme şekilde genişleyebilen bir örnekleme stratejisi tercih edilmiştir. Bu doğrultuda, kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kartopu örnekleme yöntemi, başlangıçta belirli sayıda katılımcıyla başlanan ve her bir katılımcının başka potansiyel katılımcılar önermesiyle genişleyen bir yapıya sahiptir. Özellikle belirli bir niş grubun içyapısını, ilişkisel dinamiklerini ve derin deneyimlerini anlamayı hedefleyen çalışmalar için ideal bir yöntemdir (Patton, 2002).

Bu çalışma özelinde, örneklem grubunun aile şirketlerinden oluşması, sektörler arası geçiş süreçlerinin çeşitliliğini ve aile içi yönetim yapılarını anlamayı da gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve Türkiye'nin çeşitli bölgelerini temsil eden 15 aile şirketi temsilcisi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, şirketin kurucusu, mevcut yöneticileri ve şirketin nesiller arası aktarım süreçlerinde doğrudan rol almış aile bireylerinden seçilmiştir. Böylece, hem geçiş sürecinde yaşanan zorluklar, hem de bedavacı etkisinin farklı bağlamlardaki yansımaları çok boyutlu biçimde incelenebilmiştir.

Yarı yapılandırılmış olarak yürütülen mülakatlar, araştırmanın odaklandığı ana konular doğrultusunda şekillendirilmiş; ancak her katılımcının kişisel deneyimini serbestçe ifade edebileceği esnek bir yapıda gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde, katılımcıların bedavacı etkisini nasıl algıladıkları, bu davranışların şirketin performansına ve sürdürülebilirliğine nasıl yansıdığı, ayrıca nesiller arası geçiş süreçlerinde bu etkilerin ne tür sonuçlar doğurduğu detaylı biçimde ele alınmıştır. Böylelikle, bu örnekleme yöntemi sayesinde hem bilgi derinliği hem de çeşitliliği sağlanmış; analiz sürecinde anlamlı temalara ulaşmak için zengin ve çok katmanlı bir veri kümesi elde edilmiştir.

4.7. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Bu araştırmada kullanılan mülakat formunun geçerliliğini sağlamak amacıyla, Sığrı (2021) tarafından tanımlanan geçerlilik ilkeleri esas alınmış ve mülakat soruları bu çerçevede dikkatli biçimde yapılandırılmıştır. Geçerlilik, araştırmanın ölçmeyi amaçladığı kavramları gerçekten ölçüp ölçmediğini ifade eder. Bu bağlamda, hazırlanan soruların araştırmanın temel amacı ve alt problemleriyle doğrudan örtüşmesi sağlanmıştır. Mülakat formunun içerik geçerliliği, hem yazındaki temel kavramlarla uyumlu olması hem de soruların her biriyle araştırma sorularına karşılık gelen bilgilerin elde edilebilmesi açısından değerlendirilmiştir. Geçerliliği güçlendiren bir diğer unsur, katılımcı çeşitliliğidir. Görüşme yapılan bireylerin farklı sektörlerde, çeşitli yaş gruplarında, şirket içindeki farklı nesil ve pozisyonlarda yer almaları, elde edilen verilerin zenginliğini ve bağlamsal genişliğini artırmıştır. Ayrıca, mülakat soruları oluşturulurken tez danışmanının yapıcı geri bildirimleri ve önerileri dikkate alınmış, böylece formun kavramsal tutarlılığı ve araştırma amacına uygunluğu pekiştirilmiştir.

Bu araştırmanın güvenilirliği, mülakat sürecinden veri analizine kadar tüm aşamalarda şeffaflık, tutarlılık ve doğrulama stratejileri temel alınarak sağlanmıştır. Katılımcılarla gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakatlar sırasında anlam belirsizliği içeren ifadeler anlık olarak açıklığa kavuşturulmuş ve gerekli görülen durumlarda katılımcılarla yeniden iletişime geçilerek belirli yanıtların teyidi alınmıştır. Görüşmelerin ses kaydı alınarak yazılı hale getirilmesi (deşifre edilmesi) sürecinde kayıtlar birden fazla kez dikkatlice dinlenmiş ve mümkün olan en doğru aktarım sağlanmıştır.

Verilerin analiz sürecinde tematik analiz yöntemi benimsenmiş olup bu kapsamda elde edilen veriler açık, eksiksiz ve sistematik bir biçimde kodlanmıştır. Kodlama sürecinde yorumlayıcı öznelliği azaltmak ve analiz güvenilirliğini artırmak amacıyla, araştırmacının yanı sıra üç bağımsız hakem daha analiz sürecine dahil edilmiştir. Kodlama işlemi, her bir hakem tarafından bağımsız olarak gerçekleştirilmiş ve oluşturulan kodların tutarlılığı, kodlar arası güvenilirlik (intercoder reliability) ölçütü esas alınarak değerlendirilmiştir. Hakemlerle yapılan karşılaştırmalar sonucunda, kodlamalar arasında %92 oranında uyum tespit edilmiştir. İlgili yazına baktığımızda bu oran, nitel veri analizlerinde güvenilir kabul edilen sınırın üzerinde olup araştırma bulgularının tutarlılığını desteklemektedir (Lombard ve ark., 2002). Öte yandan, kodlama sürecinde oluşturulan tema–kategori–kod–katılımcı tabloları, elde edilen verilerin sistematik biçimde sunulmasına katkı sağlamış ve böylece analiz sürecinin bilimsel izlenebilirliğini artırmıştır. Ayrıca, analiz süresince katılımcı ifadelerine doğrudan alıntılarla yer

verilerek bulguların somut, şeffaf ve yeniden değerlendirilebilir bir zemine oturması amaçlanmıştır. Tüm bu bilgiler ışığında, bu araştırmada kodlar arası güvenilirlik (intercoder reliability) temel alınarak yürütülen çoklu kodlayıcı süreci, çalışmanın bilimsel geçerliliğini ve güvenilirliğini önemli ölçüde artırmış ve elde edilen bulguların yorumlanabilirliğine nesnel bir dayanak oluşturmuştur.

4.8. Araştırma Kapsamında Veri Toplama

Bu araştırma kapsamında, 06.11.2023 – 25.11.2023 tarihleri arasında çeşitli aile şirketi üyeleriyle birebir görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler, katılımcıların kendilerini rahat ve samimi bir şekilde ifade edebilecekleri ortamlarda planlanarak, hem yüz yüze hem de çevrimiçi platformlar üzerinden yarı yapılandırılmış mülakatlar şeklinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara, tezin konusu ve amacı, mülakatlarda toplanacak bilgilerin kullanım şekli detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Mülakatlar sırasında, katılımcılardan alınan bilgilerin doğruluğunu ve kapsamlılığını artırmak için ses kayıtları yapılmıştır. Bu kayıtlar, katılımcıların önceden verdiği sözlü onayla alınmış ve yalnızca araştırma amacıyla kullanılmıştır. Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) uyarınca, ses kayıtları ve yazılı deşifreleri herhangi bir üçüncü şahıs ya da kurumla paylaşılmamıştır.

Tezin bulgular bölümünde, katılımcıların kimlikleri gizli tutularak, bazı ifadeler tırnak içinde alıntılanmıştır. Katılımcıların, bir diğer aile üyelerinin, çalışma arkadaşlarının veya işyerlerinin kimliklerini açığa çıkarabilecek herhangi bir bilgi veya ipucu kullanılmamış, ayrıca alıntılarda “X kişisi, X Bey ya da Hanım, X firması, M Amca” vb. anonim ifadeler kullanılarak gizlilik korunmuştur. Katılımcılar, KVKK'nın gizlilik maddelerine uygun olarak, K1, K2, K3,….,K15 gibi kod isimlerle adlandırılmıştır. Mülakat süreleri, katılımcıların deneyimlerinin çeşitliliğine göre 25 dakika ile 1 saat arasında değişkenlik göstermiştir. Katılımcılardan alınan yanıtların daha derinlemesine incelenebilmesi için, gerektiğinde sorular farklı ifadeler kullanılarak tekrarlanmış ve ilave sorularla daha fazla detay elde edilmeye çalışılmıştır. Bu süreçte, katılımcıların öznelliklerine saygı gösterilmiş ve onların konfor sınırlarını aşmamaya özen gösterilmiştir.

Bu veri toplama süreci, araştırmanın hem geçerliliğini hem de güvenilirliğini en üst düzeye çıkarmak amacıyla titiz bir şekilde planlanmış ve yürütülmüştür. Bu yaklaşım, elde edilen bulguların araştırma sorularına kapsamlı ve doğru yanıtlar sağlamasına olanak tanımıştır.

Tablo 4.1. Gerçekleşen Mülakatlara İlişkin Bilgiler

GERÇEKLEŞEN MÜLAKATLARA İLİŞKİN BİLGİLER			
KATILIMCI KOD ADI	**MÜLAKAT ŞEKLİ**	**MÜLAKAT TARİHİ**	**MÜLAKAT SÜRESİ**
K1	Çevrimiçi Mülakat	21.11.2023	39 Dakika
K2	Çevrimiçi Mülakat	14.11.2023	31 Dakika
K3	Yüz Yüze Mülakat	24.11.2023	56 Dakika
K4	Yüz Yüze Mülakat	9.11.2023	20 Dakika
K5	Yüz Yüze Mülakat	9.11.2023	36 Dakika
K6	Çevrimiçi Mülakat	6.11.2023	44 Dakika
K7	Yüz Yüze Mülakat	20.11.2023	28 Dakika
K8	Yüz Yüze Mülakat	22.11.2023	25 Dakika
K9	Çevrimiçi Mülakat	8.11.2023	1 Saat 3 Dakika
K10	Yüz Yüze Mülakat	23.11.2023	47 Dakika
K11	Yüz Yüze Mülakat	27.11.2023	37 Dakika
K12	Yüz Yüze Mülakat	10.11.2023	23 Dakika
K13	Çevrimiçi Mülakat	22.11.2023	30 Dakika
K14	Yüz Yüze Mülakat	21.11.2023	41 Dakika
K15	Yüz Yüze Mülakat	12.11.2023	32 Dakika

4.9. Bulguların Analizi

Bu araştırmada, verilerin analizi, nitel araştırma yöntemi kapsamında tümevarım yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın temel amacı doğrultusunda, sosyal kaytarma türlerinden biri olan bedavacı etkisinin, aile şirketlerinde nesiller arası geçiş ve sürdürülebilirlik süreçlerine nasıl yansıdığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, farklı yaş gruplarından, farklı kuşakları temsil eden, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren aile şirketi üyeleriyle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiş; katılımcıların kendilerini rahatlıkla ifade edebilmelerine olanak sağlanmıştır. Görüşmeler sırasında önemli ifadeler ve gözlemler not alınmış, bazı durumlarda katılımcılara geri dönülerek ifadenin doğru anlaşılıp anlaşılmadığı teyit edilmiştir.

Toplanan veriler, ses kayıtları üzerinden yazılı hale getirilmiş; deşifre edilen metinler detaylı biçimde incelenerek, araştırmanın amacıyla ilgili tekrar eden kavramlar, tutumlar ve duygu ifadeleri kodlara dönüştürülmüştür (Güler ve ark., 2015). Kodlar arasındaki kavramsal

benzerlikler dikkate alınarak kategori başlıkları oluşturulmuş; bu kategoriler de yazında tanımlanan çerçevelerle ilişkilendirilerek temalar altında toplanmıştır. Kod–kategori–tema ayrımlarının geçerliliğini sağlamak amacıyla, hem tez danışmanının yönlendirmelerine başvurulmuş hem de yakın dönemde benzer tematik analiz yöntemini uygulamış bir araştırmacının görüşü alınmıştır (Sığrı, 2021).

Analiz süreci sonunda, araştırmanın tematik odak noktaları ile ilişkili olacak şekilde; "Bedavacı Etkisi", "Bedavacı Etkisinin Performansa Etkisi", "Bedavacı Etkisini Etkileyen Faktörler", "Nesiller Arası Geçiş Süreci" ve "Sürdürülebilirlik" olmak üzere beş ana tema belirlenmiştir. Her tema altında yer alan 16 kategori ve 49 kod, hem anlam düzeyinde bütünlük göstermekte hem de saha verilerinin örüntüsel tekrarını yansıtmaktadır. Her bir kategori altında, o konuya ilişkin katılımcı ifadeleri doğrudan alıntılanarak analiz edilmiştir. Bulgular, betimsel analiz yaklaşımıyla yapılandırılmış; içerik analizi yöntemiyle de temalar arası ilişkiler ortaya konmuştur (Glesne, 2020).

5. BULGULAR

5.1. Genel Bulgular

Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren aile şirketlerine mensup, yaşları 22 ile 76 arasında değişen 15 kadın ve erkek aile şirketi üyesi ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakatlar sonucunda, katılımcıların 4'ünün 1. nesil, 9'unun 2.nesil ve 2'sinin ise 3. nesil aile üyesi olduğu bilgisine ulaşılmıştır. 1. nesil tarafından yönetilen şirketlerin hepsinde 2 neslin bir arada çalıştığı ve nesilden nesile bir geçiş evresinde oldukları gözlemlenmiş olup bu süreçte bedavacı etkisinin görüldüğü şirket sayısı 2'dir. 2. nesil tarafından yönetilen şirketlere bakıldığında ise bu şirketlerden 6'sında bedavacı etkisini gözlemleyecek davranışlara rastlandığını söyleyebiliriz. 3. nesil tarafından yönetilen şirketlerden birinde nesillerarası geçiş aşamalarında bedavacı etkisinden söz edilemezken diğer bir şirkette ise bu etkiden söz etmek mümkün olmuştur.

Tablo 5.1. Mülakat Katılımcılarına İlişkin Bilgiler

MÜLAKAT YAPILAN KATILIMCILARA İLİŞKİN DEMOGRAFİK VE SEKTÖREL BİLGİLER					
SR	**YAŞ**	**CİNSİYET**	**EĞİTİM**	**ŞİRKETİN SEKTÖRÜ**	**KATILIMCININ NESLİ**
K1	40	Erkek	Yüksek Lisans	Plastik ve Plastik Ürünleri	2. Nesil
K2	41	Erkek	Yüksek Lisans	Dijital ve Yazılım	1. Nesil
K3	43	Kadın	Yüksek Lisans	Matbaacılık	3. nesil
K4	22	Kadın	Lisans	Hizmet Sektörü	2. nesil
K5	52	Kadın	Lisans	Hizmet Sektörü	2. nesil
K6	42	Erkek	Yüksek Lisans	Sağlık	2. nesil
K7	76	Erkek	Lisans	İnşaat Sektörü	2. nesil
K8	42	Erkek	Lisans	Gıda Sektörü	3. nesil
K9	34	Kadın	Lisans	Kimya, Gıda, Tarım ve Sağlık	2. nesil
K10	39	Erkek	Ortaokul	Gıda Sektörü	1. nesil
K11	73	Erkek	Lise	Matbaacılık	1. nesil
K12	42	Erkek	Lisans	İmalat Sektörü	2. nesil
K13	66	Erkek	Lisans	Plastik ve Plastik Ürünleri	2. nesil
K14	45	Erkek	Lise	İş Makinaları Sektörü	1. nesil
K15	25	Erkek	Önlisans	Perakendecilik	2. nesil

Tablo 5.2.: Araştırma Kapsamında Kod/Kategori/Tema Analizi

KOD - KATEGORİ - TEMA ANALİZİ																	
TEMA	**KATEGORİ**	**KOD**	**K1**	**K2**	**K3**	**K4**	**K5**	**K6**	**K7**	**K8**	**K9**	**K10**	**K11**	**K12**	**K13**	**K14**	**K15**
Bedavacı Etkisi	Aileden Gelen Hak Algısı	Çalışmadan hak isteme	X	X			X	X				X	X	X		X	X
		Soyadla ayrıcalık			X	X		X	X						X	X	
		Aileye özel imtiyaz				X			X			X	X		X		X
	Pasif Katılım	Şirkette bulunup çalışmama		X			X		X				X		X	X	
		Sadece isim varlığı	X				X				X	X	X		X		X
		Katkı olmadan müdahil olma	X			X					X	X			X	X	
	Adalet Algısı ve Sonuçları	Eşit kazanç, farklı çaba	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Haksız paylaşım					X		X			X	X		X		X
		Motivasyon kaybı		X		X		X					X		X		X
Bedavacı Etkisinin Performansa Etkisi	Motivasyonun Zedelenmesi	Çaba göstermede isteksizlik	X		X		X	X				X	X	X		X	
		Adalet duygusunun zedelenmesi	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		
		İşe yabancılaşma				X		X		X				X			X
	İş Yükü Sorunları	Yükün az sayıda kişiye binmesi	X		X	X		X					X	X		X	
		Sorumluluk paylaşımı olmaması		X	X		X	X				X	X	X		X	X
		Aşırı sorumluluk şikâyeti	X	X	X		X				X	X					X
	Yönetimsel Belirsizlik	Karar süreçlerinde etkisiz yetkilendirme	X			X			X		X	X		X			
		Yönetim çatışmaları	X					X	X					X			X
		Stratejik dağınıklık					X					X				X	X
Bedavacı Etkisini Etkileyen Faktörler	Kurumsal Yapı Eksiklikleri	Görev tanımlarının belirsizliği	X	X	X		X	X					X		X	X	X
		Kayıt dışı karar alma	X		X		X					X			X	X	
		Profesyonel yönetim eksikliği					X	X			X			X	X		
	Aile İçi Denge ve İletişim	Roller arası çatışma		X	X		X	X			X		X	X	X		X
		Eşitsiz sorumluluk dağılımı	X		X				X				X		X		X
		İletişim kopukluğu		X	X	X							X				X
	Kültürel ve Sosyal Kalıplar	Kadınların dışlanması			X						X						X
		Yaş temelli hiyerarşi	X		X		X	X				X					X
		Geleneksel anlayışta ısrar				X		X	X							X	X
Nesiller Arası Geçiş Süreci	Planlama Eksiklikleri	Halefin belirsizliği	X	X	X		X	X			X				X	X	
		Geçiş süreci hazırlıksızlığı				X	X	X	X	X		X	X				
		Devri geciktirme	X	X				X		X	X	X					X
	Nesiller Arası Farklar	Yeni neslin uzak kalması			X			X								X	X
		Eski nesil direnci	X			X			X					X			
		Yaklaşım farklılıkları					X			X		X				X	X
	Aktarım Süreci Sorunları	Yetki devrinde isteksizlik	X	X	X		X	X			X	X	X		X		
		Sadece isimle geçiş	X				X	X	X	X			X		X		
		Rol karmaşası	X	X			X			X					X		X
Sürdürülebilirlik	Sürdürülebilirlik Riskleri	Sürekli iç çatışma	X					X	X			X	X		X		X
		Sorumluluk almayan nesil			X		X			X					X	X	
		Kurumsallaşma eksikliği	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Sürdürücü Güçler	Aile içi dayanışma	X			X			X		X					X	X
		Ortak değerler			X			X						X	X		
		Kriz zamanlarında birliktelik	X				X							X			X
	Dış Kaynaklara Yaklaşım	Danışmanlık hizmetlerine kapalı yaklaşım	X	X	X		X	X		X	X	X		X		X	X
		Dış yöneticiye direnç	X		X			X		X	X	X					
		Destek almaya isteksizlik					X	X					X	X			X
	Gelecek Planlama Yaklaşımları	Halef hazırlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Yeni nesile rol açma		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Gelecek için belirsizlik		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
		Şirketi kapatma fikri			X		X	X		X	X		X	X			

Araştırmaya katılan aile şirketi temsilcilerinin kuruluş öyküleri, ekonomik girişim süreçleri ile birlikte aile değerlerinin, kültürel geçmişin ve bireysel kariyer yollarının şirket yapısına nasıl uyumlandığını göstermektedir. Yapılan görüşmeler, aile şirketlerinin kuruluş süreçlerinin çok boyutlu olduğunu ve her bir neslin bu yapıya kendi yorumunu kattığını ortaya koymaktadır. Görüşme yapılan katılımcıların büyük bir kısmı, şirketlerin kurucu nesil tarafından bazen zorunlu ekonomik koşullar, bazen girişimcilik arzusu, bazen de tesadüfi fırsatlar üzerinden kurulduğunu belirtmiştir. Örnek vermek gerekirse, K1 no'lu katılımcı, şirketin ilk olarak babası tarafından yurt dışında kurulduğunu, ancak aktif yönetimi ikinci nesil olarak kendisinin üstlendiğini vurgulamış olup bu durum, aile şirketlerinde mülkiyet ile yönetimin farklı nesillerde şekillenebileceğini göstermektedir. K2 no'lu katılımcı ise, daha önce başka bir aile şirketinde yaşadıkları kurumsal sorunlar nedeniyle kendi şirketlerini kurduklarını belirtmiş; böylece bazı aile şirketlerinin aslında bir "yeniden doğuş" ya da "ayrışma sonrası yeniden yapılanma" süreciyle ortaya çıktığını ifade etmiştir.

Şirketlerin kuruluş hikayelerinde dikkat çeken bir diğer unsur, bireylerin mesleki formasyonlarının aile işine nasıl uyumlandığı ile ilgilidir. Örneğin K3 no'lu katılımcı, akademik kariyer hedeflerinden vazgeçerek aile matbaasında çalışmaya başladığını ve bu süreci "babamın kızı olarak değil, kendi bilgimle var olmak istedim" sözleriyle açıklamıştır. Bu yaklaşım, aile şirketlerinde yalnızca soy bağı değil, bireysel yetkinliğin de önemli olduğunu göstermektedir. K7 ve K9 no'lu katılımcılar ise şirketlerin, çok ortaklı ve sektörel olarak çeşitlenmiş bir yapıdan oluştuğunu belirtmiş; aile dışı profesyonel ortakların ya da yeni nesillerin katılımıyla şirketin zamanla grup şirketi yapısına evrildiğini aktarmıştır. Bazı katılımcılar ise aile şirketlerinin kuruluşuna dair anlatılarında, şirketin sektörel pozisyonunun yanı sıra aile içi motivasyon kaynaklarını da vurgulamıştır. K5 no'lu katılımcı, doğal ürünlere olan kişisel ilgisinin bir girişime dönüştüğünü belirtirken; K8 no'lu katılımcı, dedesinin kurduğu aktar dükkanının üçüncü nesil olarak kendisinde devam ettiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda aile şirketlerinin, hem ekonomik hem de değer ve inanç temelli girişimler olarak kurulduğu görülmektedir.

Katılımcı görüşmeleri, aile şirketlerinde nesil temsiliyetinin ve aile bireylerinin şirket içindeki rollerinin oldukça farklı biçimlerde yapılandığını ortaya koymaktadır. Yapılan görüşmelere göre aile şirketlerinin önemli bir kısmında ikinci nesil aktif yönetimde yer almakta; ancak bazı şirketlerde birinci neslin hala karar alma süreçlerinde etkili olduğu, bazı örneklerde ise üçüncü neslin yönetimde yer aldığı görülmektedir. Bu çeşitliliği incelediğimizde, aile şirketlerinde nesiller arası geçişin tamamlanma düzeyinin homojen olmadığını görmekteyiz. Özellikle K1, K2 ve K6 no'lu katılımcılar, ikinci nesil olarak şirketin operasyonel ve stratejik

kararlarında aktif görev aldıklarını belirtmiştir. K1 no'lu katılımcı, şirketin kurucusunun babası olmasına rağmen, yönetimsel sorumluluğun neredeyse tamamen kendisinde olduğunu ifade etmiş ve kız kardeşinin bu sürece yeni katıldığını belirtmiştir. Bu örnek, nesil geçişinin yumuşak bir şekilde başladığını ve kurumsal rol paylaşımının yeni kuşakla genişlediğini göstermektedir.

K2 no'lu katılımcı ise ilk nesilin halen finansal karar süreçlerinde yer aldığını, ancak operasyonel işleyişin ikinci nesil olan kardeşler arasında rol paylaşımı ile yürütüldüğünü ifade etmiştir. Bu yapıda, nesiller arası geçişin "dirsek temasıyla" sürdüğünü ve kontrollü bir devir modeli olarak şekillendiğini görmekteyiz. Benzer şekilde, K14 no'lu katılımcı da birinci ve ikinci neslin birlikte çalıştığını, ancak karar mekanizmasında nihai söz hakkının halen birinci nesilde olduğunu vurgulamıştır. Bazı şirketlerde ise üçüncü nesil temsilcilerinin de yönetime dahil olduğu görülmektedir. K10 no'lu katılımcı, üçüncü nesil bireylerin finans, satın alma ve mağaza yönetimi gibi farklı birimlerde aktif görevler üstlendiğini belirtmiş, ancak ikinci neslin şirketin genel yöneticiliğinde hala söz sahibi olduğunu ifade etmiştir. K9 no'lu katılımcı ise kalabalık bir aile yapısında, ikinci nesilin şirketin farklı kademelerinde yer aldığını; ondan fazla aile üyesinin aktif olarak çalıştığını, bir kısmının ise pasif ortaklık düzeyinde kaldığını belirtmiştir. Öte yandan, bazı şirketlerde kurucu neslin aktif yönetimi sürdürdüğü, ancak genç nesillerin belirli görevleri devraldığı görülmektedir. K7 no'lu katılımcı, şirketin uzun yıllar çok ortaklı bir yapıda yönetildiğini, ancak zamanla ortak sayısının artmasının karar alma süreçlerinde zorluk yarattığını ve sonrasında tek yöneticili bir modele geçildiğini açıklamıştır. Bu dönüşüm sürecine baktığımızda, karmaşık ortaklık yapılarında kurumsallaşma ihtiyacının gerekliliği gözlemlenmektedir. Tüm bu bilgiler ışığında, aile üyelerinin şirket içindeki rollerinin sabit değil, işletmenin gelişimi ve bireysel yeterliliklere göre şekillendiği anlaşılmaktadır. Bazı katılımcılar, aile üyeleri arasında doğal bir görev paylaşımı oluştuğunu belirtirken; bazıları ise bu paylaşımın resmi olarak tanımlanmadığını ve herkesin birçok işi birlikte yürüttüğünü ifade etmiştir.

5.2. Bedavacı Etkisi

5.2.1. Aileden gelen hak algısına yönelik bulgular

Aile şirketlerinde bedavacı etkisinin en belirgin biçimlerinden biri, bazı bireylerin aile bağına dayanarak şirkette aktif görev almaksızın hak talep etme eğilimidir. Bu durum çoğu zaman sadece ekonomik çıkar beklentisiyle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda soyadına veya aile içi konumuna dayalı sembolik ayrıcalıklar biçiminde de kendini göstermektedir. Araştırma

kapsamında görüşülen 15 katılımcının büyük bir çoğunluğu, şirkete aktif katkısı olmayan bazı aile üyelerinin yalnızca "aileden olmak" gerekçesiyle gelir paylaşımında hak iddia ettiklerini ya da karar alma süreçlerine müdahil olduklarını ifade etmiştir. Bu tür tutumlar, aile üyeleri arasında görev ve sorumluluk dağılımında adaletsizlik algısına yol açmakta; şirket içinde çaba gösteren bireylerin motivasyonunu zedelemektedir.

Görüşmelerde bu durum üç temel görünüm biçimiyle öne çıkmıştır: *çalışmadan hak isteme, yalnızca soyadına dayanarak ayrıcalık bekleme ve aile üyelerine özel imtiyazlar talep edilmesi.* Katılımcı ifadeleri, bu aileden gelen hak temelli beklentilerin çoğu zaman açık çatışmalara yol açmasa da iş yerinde görünmez kırılmalara ve duygusal kopuşlara neden olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgulara bakıldığında, bedavacı davranışın yalnızca bireysel bir tutum olmamakla birlikte aynı zamanda yapısal ve kültürel bir olgu olarak da aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini tehdit eden unsurlardan biri olduğu görülmektedir.

5.2.1.1.Çalışmadan hak isteme

Bedavacı davranışın aile şirketlerindeki en somut tezahürlerinden biri, herhangi bir iş gücü veya sorumluluk üstlenmeden yalnızca aile bireyi olmakla gelir, pay veya söz hakkı talep edilmesidir. Bu tür beklentiler, aile şirketlerinde sorumluluk paylaşımını dengesizleştirmekte ve şirkete katkı sunan bireylerin adalet algısını zedelemektedir. Görüşmelerde birçok katılımcı, "çalışmadan hak isteme" tutumunun şirket içinde hem açık hem de örtük çatışmalara neden olduğunu ve bu durumun zamanla iş motivasyonunu düşürdüğünü vurgulamıştır. Özellikle ikinci nesil temsilciler tarafından dile getirilen bu durum, bedavacı etkisinin kurumsallaşmamış yapılarda daha sık gözlemlendiğini ortaya koymaktadır.

K1 no'lu katılımcı bu durumu şu ifadelerle dile getirmiştir:

> "Şirkette emek vermeyen insanlar, sadece aileden oldukları için gelirden pay almak istiyorlar. Ne işin içinde varlar ne de bir katkıları var. Ama yılsonunda 'benim de hakkım var' diyorlar."

K2 no'lu katılımcı, geçmişte yer aldıkları bir aile şirketi deneyiminden yola çıkarak çalışmadan hak talep eden bireylerin motivasyonu düşürdüğünü ve ayrışmalara yol açtığını şu şekilde ifade etmiştir:

> “Biz sürekli aktif çalışıyorduk, katkı sağlıyorduk ama diğerleri sadece izliyordu. Zamanla bu durum bizi yalnızlaştırdı. Bir şeyler yaparken suçlanır hale geldik. Yaptıklarımız olumlu değil, masraf gibi görülmeye başlandı. Kriz de oradan çıktı zaten.”

K3 no’lu katılımcı, bir başka şube üzerindeki yükün artmasından duyduğu rahatsızlığı ve eşit katkı ilkesine bağlılığı şöyle aktarmıştır:

> “Bir dönem İstanbul’u biz taşıdık. Sürekli zarar ediyorlardı, bizden karşılandı. Bu iş kayıpları nedeniyle biz de sesimizi yükseltmek zorunda kaldık. Ben kimseye akrabalığına, yaşına, statüsüne bakmam; herkes kendi potansiyeliyle var olmalı. Aksi takdirde zarar yayılıyor.”

K5 no’lu katılımcı ise katkısız bireylerin hak taleplerini şu şekilde yorumlamıştır:

> “Şirkette uzun süredir çalışıyorum, her aşamasında vardım. Ama bazıları sırf aile bireyi diye geliri paylaşmak istiyor. Bu da çalışanı demotive ediyor, kimse emeğinin karşılığını göremeyince geri çekiliyor.”

K6 no’lu katılımcı bu tür beklentilerin bir süre sonra kurumsal yapıyı zayıflattığını belirtmiştir:

> “Şirkette birileri işleri yürütüyor, ben de gelir bir şekilde bir ucundan tutarım, bedava çaydan ben de alırım gibi davranmasına yol açmayacak şekilde yönetilmelidir. Çünkü o zaman işte şirketler ölmeye başlıyor. Şirketin kazancıyla çok alakası olmayan ama harcamasıyla çok alakadar olan aile bireyleri, ailenin kimyasını bozuyor. Bu da çok çalışan bireylerde ‘Ben de biraz gezeyim, bak böyle de oluyormuş’ düşüncesi yaratıyor.”

K9 no’lu katılımcı, aile bireyleri arasında farklı katkı düzeyleri olduğunu kabul etmekle birlikte bunun motivasyon kaybına dönüşmediğini şöyle ifade etmiştir:

> “Tabii ki bana göre daha az çalışan da var. Ama bu gemideyiz hepimiz. Ben çok çalışıyorum, o az çalışıyor gibi bir anlayış bizim içimizde motivasyonumuzu düşürmüyor. Herkes elinden geleni yapıyor, bir şekilde denge kuruluyor.”

K10 no'lu katılımcı da aynı konuya değinerek şunları söylemiştir:

> "Çalışanla çalışmayanın ayırt edilmediği bir yapı nasıl ayakta kalır? Hiçbir işin ucundan tutmayan kişilerin hak iddia etmesi, sorumluluk alanları bezdiriyor. Bu beklentiler kurumsal yapıyı zayıflatıyor. Bedavacı etkisi varsa o şirkette artık herkes 'neden ben çabalıyorum' demeye başlar."

K15 no'lu katılımcı, iş bölümü ve sorumlulukların netliği sayesinde çalışmadan hak isteyen bir yapı oluşmadığını ve bu konunun hassasiyetle yönetildiğini şu sözlerle anlatmıştır:

> "Herkesin sorumluluğu belli. Ben kargoya bakarım, abim finansa. Gece 3'te ben gelirim, çünkü o saatte onun işi yok. Ama tatilde birbirimizin işini üstleniyoruz. Maaşlarımız sabit, herkes ona göre yaşıyor. Kimse diğerine bakıp 'o daha çok aldı' demiyor."

5.2.1.2. Soyadla ayrıcalık

Aile şirketlerinde bedavacı etkisinin bir diğer görünüm biçimi, bireylerin yalnızca soyadlarına dayanarak şirkette saygı ve otorite talep etmesidir. "Soyadla ayrıcalık" kodu altında toplanan bu bulgular, özellikle kurumsallaşma düzeyi düşük olan şirketlerde aile isminin, bireyin fiili katkısından bağımsız şekilde statü kazandıran bir unsur olarak algılandığını ortaya koymuştur. Görüşmelerde birçok katılımcı, soyadını taşıyan bireylerin şirkette aktif rol almasa da yönetimsel süreçlerde söz sahibi olmaya çalıştıklarını, çalışanlar tarafından daha farklı muamele gördüklerini ve bu durumun iş ortamındaki motivasyonu bozduğunu ifade etmiştir.

K1 no'lu katılımcı, soyadın şirkette ayrıcalık yaratmasına yönelik gözlemini şu ifadelerle dile getirmiştir:

> "Mesela ben üç hafta Romanya'dayım, bir hafta Türkiye'deyim… Ama önemli bir aile bireyinin şirkete uğraması bile bir şeydir yani. Hiçbir şey yapmasa da iki saat uğraması bile yetiyor. Sadece soyadı taşıdığı için farklı muamele görüyor, bu da bir alışkanlığa dönüşmüş."

K2 no'lu katılımcı, aile isminin katkıdan bağımsız olarak statü sağladığını ve bu durumun şirket içi adalet algısını zedelediğini şöyle ifade etmiştir:

> “Biz burada emek veriyoruz, gece gündüz uğraşıyoruz. Ama sadece soyadını taşıdığı için gelen biri, hiçbir şey yapmadan aynı geliri almak istiyor. Bu, çok kırıcı bir durum.”

K3 no’lu katılımcı, soyadın kişisel katkıdan daha çok önemsenmesini kabul etmediğini açık bir tutumla dile getirmiştir:

> “Ben karşımdakine yaşına, akrabalığına göre değil, potansiyeline göre bakarım. Bu işi kim yapıyorsa odur önemli olan. Aile bağı kimseye ayrıcalık tanımaz, tanımamalı. Aksi halde şirket zayıflar, vizyon küçülür.”

K6 no’lu katılımcı ise, soyadın sağladığı rahatlıkla hareket eden bireylerin kurumsal düzene zarar verdiğini şu sözlerle dile getirmiştir:

> “Şirkette birileri işleri yürütüyor, ama bazıları ‘ben de ailedenim’ diyerek gelir paylaşımında bulunmak istiyor. Şirketin kazancıyla çok alakası olmayan ama harcamasıyla çok alakadar olan bireyler, çalışanları olumsuz etkiliyor. Bu da, ‘Ben de biraz gezeyim, bak böyle de oluyormuş’ gibi bir düşünce yaratıyor.”

K10 no’lu katılımcı, çalışmayan aile bireylerinin hak talebinde bulunmasının yarattığı motivasyon kaybına dikkat çekmiştir:

> “Çalışanla çalışmayanın ayırt edilmediği bir yapı nasıl ayakta kalır? Hiçbir işin ucundan tutmayan kişilerin hak iddia etmesi, sorumluluk alanları bezdiriyor. Bu beklentiler kurumsal yapıyı zayıflatıyor.”

K14 no’lu katılımcı, şirket içinde soyadın statüye dönüşmesine kesinlikle karşı olduklarını şu sözlerle ortaya koymuştur:

> “Kapıdan içeri girince akrabalık biter. Herkes işine göre değerlendirilir. Patronun kızı, yeğeni diye kimseye iltimas geçilmez. Tam tersine, biz daha fazla sorumluluk alırız. Böyle yetiştirildik.”

5.2.1.3. Aileye özel imtiyaz

Yapılan görüşmeler sonucunda, aile şirketlerinde bedavacı etkisinin bir diğer görünüm biçiminin, aile üyelerine sağlanan açık ya da örtük imtiyazlar olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, aile mensuplarının şirkette çalışma saatleri, denetim, performans değerlendirmesi ya da sorumluluk dağılımı gibi alanlarda ayrıcalıklı bir konumda olduklarını ifade etmiştir. Bu ayrıcalıklar, kimi zaman işe geç gelme ya da işe uğramama gibi toleranslarla, kimi zaman ise aile dışı çalışanlara uygulanmayan esnekliklerle kendini göstermektedir. Bu durum, aile dışı çalışanlarda haksızlık duygusu yaratmakta, aile üyeleri arasında bile adalet algısının zedelenmesine neden olmaktadır.

K4 no'lu katılımcı, aile üyelerinin işyeri kurallarına karşı duyarsız olduklarını şu sözlerle aktarmıştır:

> "Aileden olanlar istedikleri saatte geliyor, istedikleri saatte çıkıyor. Bazen haftalarca uğramıyorlar ama kimse bir şey demiyor. Dışardan gelen biri böyle bir şey yapsa işine son verilir. Ama soyadın tuttu mu, imtiyazın da oluyor. Bu sadece para meselesi değil çalışma kültürünü de bozuyor."

K7 no'lu katılımcı, aile dışı çalışanların bu durumu nasıl algıladığını detaylı şekilde şu sözlerle ifade etmiştir:

> "Yıllardır çalışan insanlar var şirkette, her sabah erken gelir, mesaisine sadıktır. Ama aileden olan biri uğramasa da oluyor, bir sıkıntı çıkmıyor. Bu hoş karşılanmaz tabi ki. Haksızlığa uğradığını düşünen çalışan bir noktadan sonra ya işi bırakıyor ya da verimini kaybediyor. Çünkü şirketin bazılarına göre kuralları geçerli değil."

K10 no'lu katılımcı, bu tür ayrıcalıkların uzun vadede içeride görünmez bir huzursuzluk yarattığını vurgulamıştır:

> "Açıkça kimse ses etmese de herkes farkında. Aile bireylerinin yaptığı hatalar görmezden geliniyor. Onlara bir şey denmiyor ama diğer çalışan en ufak bir hatasında uyarı alıyor. Bu baktığımız zaman içeride ciddi bir gerilim yaratıyor."

K13 no'lu katılımcı ise bu ayrıcalığın sadece aile dışı çalışanları değil, sorumluluk alan diğer aile bireylerini de etkilediğini şu şekilde anlatmıştır:

> "Ben de ailedenim ama her gün buradayım, şirketi sırtlamaya çalışıyorum. Ama bir başka aile bireyi şirkete uğramıyor bile. Yine de onun adı bir şey ifade ediyor. Bu durum çalışanlarda olduğu kadar bizim gibi emek veren aile bireylerinde de kırgınlığa sebep olabiliyor."

5.2.2. Pasif katılıma yönelik bulgular

Yapılan görüşmeler doğrultusunda, aile şirketlerinde bedavacı etkisinin yalnızca açık taleplerle değil, aynı zamanda pasif roller aracılığıyla da kendini gösterdiği anlaşılmıştır. Şirkette aktif olarak görev almayan ya da fiziksel olarak orada bulunsa bile üretken olmayan aile bireylerinin varlığı, sorumluluk paylaşımında dengesizlik yaratmakta ve katkı sunan bireyler üzerinde psikolojik yük oluşturmaktadır. Katılımcılar bu durumu; işe uğramadan kazanç elde eden, şirkette yalnızca "görünürlük" sağlayan ya da hiçbir yetkisi olmamasına rağmen söz hakkı talep eden bireyler üzerinden örneklemişlerdir. Bu görünüm biçimleri, aile şirketlerinin iç işleyişinde sessiz çatışmalara ve kurumsal aidiyet zedelenmesine neden olmaktadır.

5.2.2.1. Şirkette bulunup çalışmama

Aile şirketlerinde bazı bireylerin şirkette fiziksel olarak varlık göstermelerine rağmen, herhangi bir üretkenlik veya sorumluluk almadan zaman geçirdikleri gözlemlenmiştir. "Şirkette bulunup çalışmama" durumu, bedavacı etkisinin pasif bir biçimi olarak ortaya çıkmakta ve çalışan aile bireylerinde adaletsizlik, motivasyon kaybı ve zamanla tükenmişlik hissi yaratmaktadır. Katılımcıların çoğu, bu kişilerin sadece aile mensubu olmaları nedeniyle şirkette bulunduklarını; ancak ne işe dair somut katkı sunduklarını ne de hesap verdiklerini ifade etmiştir.

K1 no'lu katılımcı bu durumu şöyle anlatmıştır:

> "Babam da ben de neredeyse her gün işe gidiyoruz. Ama açık konuşayım, özellikle babam bazen sadece uğramakla yetinir. Patron gibi görünmek, işyerine uğrayıp bir kolaçan etmek alışkanlığa dönüşmüş durumda. Mesela haftasonu cumartesi günleri ben yalnız kalıp kendi işlerimi yapıyorum, ama babam aktif çalışmasa da orada olması yeterli sayılıyor. Hatta bazılarına göre sadece şirkette su içmek bile varlık

göstergesi olarak değerlendiriliyor. Bu çok amatörce bir yaklaşım ama gelenek böyle yerleşmiş. Bir şey üretmekten çok, fiziksel olarak orada görünmek kıymetli görülüyor. Bu da çalışanlar arasında kafa karışıklığı yaratıyor çünkü birileri çalışıyor, birileri sadece uğruyor ama her ikisi de eşit gibi algılanıyor."

K2 no'lu katılımcı, pasif duruşun çalışanlar üzerindeki etkisine dikkat çekmiştir:

"Daha önce yer aldığım aile şirketinde çok net yaşadığımız bir durumdu bu. Bazı aile bireyleri şirkete ara sıra uğrasa da, sanki tüm süreçlerde yer alıyorlarmış gibi davranıyorlardı. Biz ise, aktif olarak sahadaydık, operasyon yürütüyorduk. Fakat zamanla fark ettik ki, çalışmayanlar bile aynı saygıyı görüyor, aynı masaya oturuyor. Bu hem motivasyonumuzu kırdı hem de hak hukuk nerede diyorduk diyebilirim. Aslında en büyük krizlerden biri de buydu. Çünkü fiilen katkı sunanlarla sadece isim ya da soyadı üzerinden şirket içinde söz hakkı isteyenler arasında uçurum vardı. Şimdi kendi kurduğumuz yeni yapıda buna hiç izin vermiyoruz. Sıfırdan başladığımız için herkes ne yapıyorsa, onun kadar hak sahibi. Ama o eski yapı, çalışmadan şirkette yer edinmeye çalışan bireylerle doluydu."

K3 bu durumla ilgili gözlemini şu şekilde aktarmıştır:

"Bir dönem Ankara'daki birimimizle İstanbul'daki birim arasında açık bir dengesizlik yaşandı. Biz burada tır tır mal indirip kaldırıyor, satış yapıyor, şirketi büyütüyorduk. Ama İstanbul tarafında işler aksıyor, oradaki aile bireyleri şirkete ya uğramıyor ya da çok yüzeysel uğruyordu. Buna rağmen gelir paylaşımı eşitti. Bu da tabii ki içeride huzursuzluk oluşturdu. Çünkü birileri canla başla çalışırken diğerleri sadece soyadına dayanarak şirketten faydalanıyordu. Bunu doğrudan söylemek zor ama sonuçta herkes hissetti. Bizde çalışmadan varlık göstermek diye bir şey vardı o dönemde. Ama şimdi çok daha sistematik gidiyoruz. Çünkü o dönemki 'sadece görünürlük' çabası, şirketin genel verimini de düşürüyordu."

K7 no'lu katılımcı, şirket içi kültürün bu durumu normalleştirdiğini şu şekilde ifade etmiştir:

> "Yani çalışıyormuş gibi görünen ama hiçbir şey yapmayanlar var. Ama aileden olduğu için kimse üzerine gitmiyor. Bu da aslında sizin deyiminizle bedavacı davranışı meşrulaştırıyor."

K10 no'lu katılımcı bu durumu şirketin kaynak israfı olarak değerlendirmiştir:

> "Şirketin hem maddi hem duygusal kaynaklarını tüketiyorlar. İş yüküne katkı vermedikleri gibi varlıkları da yük oluşturuyor. Bu kişiler, çalışan aile üyelerinin hevesini de kaçırıyorlar."

K14 no'lu katılımcı ise bu kişilerin karar süreçlerinde varlık göstermeye çalışmasının daha da rahatsız edici olduğunu vurgulamıştır:

> "Şöyle ifade edeyim, mesela biri var ismini vermeyim, hiçbir iş yapmaz ama önemli bir konu olduğunda ilk o konuşur. Bu durum çalışan kişilerin gözünde çok rahatsız edici. Herkes bu tarz kişilere mesafe koymaya başlıyor zamanla."

5.2.2.2.Sadece isim varlığı

Bazı aile bireylerinin şirketle doğrudan bir ilişkisi veya aktif bir rolü olmasa da, adlarının kurum içinde önemli karar süreçlerinde dolaylı olarak geçiyor olması, görüşmelerde sıkça vurgulanan bir durumdur. Katılımcıların ifadelerine göre bu bireyler, şirkette görünmeseler bile aile bağları ve soyadları sayesinde hâlâ bir temsil gücüne sahip olmakta ve zaman zaman bu sembolik güçten maddi ya da manevi fayda sağlamaktadır. Bu tür "isimle var olma" durumu, özellikle fiilen çalışan bireylerde hem eşitsizlik hem de anlamsızlık duygusunu pekiştirmekte; kurumsal rollerin belirsizleşmesine yol açmaktadır.

K1 no'lu katılımcı, aile üyesi olmanın fiili katkıdan bağımsız bir temsiliyet sağladığını şu şekilde ifade etmiştir:

> "Üç kardeşiz. Bir kız kardeşim var, doktor, İstanbul'da yaşıyor. Şirkette hiçbir fiili rolü yok ama bazı karar süreçlerinde onun fikrine başvurulmak istendiğinde rahatsız oluyorum. Çünkü bu kişinin işin operasyonuyla hiçbir ilgisi yok. Ama soyadımız aynı olduğu için bir şey söyleyince dikkate alınıyor. Bu hoş bir durum değil. Konuya

dair bilgi birikimi olmadan fikir sunmak, özellikle fiilen çalışanlar açısından kabul edilebilir değil."

K2 no'lu katılımcı, katkı sunmayan aile bireylerinin isim üzerinden varlık göstermesinin şirket yapısına etkisini şu sözlerle değerlendirmiştir:

"Bizim eski şirketimizde, kuzenlerden bazıları fiilen hiçbir şey yapmazdı ama aile ismi nedeniyle hep merkezde olurlardı. Bütün yükü biz taşırdık, onlar toplantılarda söz hakkı isterdi. Hatta bizim masraflarımız bile eleştirilirdi. Halbuki tüm sahada koşturan bizdik. Aile ismi onların görünürlük aracıydı, bizim içinse sorumluluktu. İşte bu dengesizlik şirketin dağılmasına neden oldu."

K3 no'lu katılımcı, pasif kalan aile bireylerinin soyadı sayesinde şirketteki görünürlüklerinden duyduğu rahatsızlığı şöyle ifade etmiştir:

"Biz aktif çalışıyorduk, İstanbul'daki ekip ise pasifti. Ama isim aynı olduğu için şirket adına konuşabiliyor, yönetim süreçlerine dahil olabiliyorlardı. Bu durum işin hakkını verenler için ciddi bir haksızlık oluşturuyordu. Çünkü bazen dışarıdan bakıldığında tüm aile bireyleri eşit katkı veriyormuş gibi algılanıyor."

K5 no'lu katılımcı, yaşı küçük olan kızının zaman zaman çalışmasa da şirketin doğal bir parçası olarak kabul edilmesini şu sözlerle aktarmıştır:

"Kızım küçük olduğu için bazen çalışmak istemiyor, 'ablama çok yükleniyorsunuz, ben istemiyorum' diyor. Ama sonuçta o da burada, soyad aynı, aile aynı. O da buranın bir parçası gibi kabul ediliyor. Fiilen çok katkı sunmuyor ama şirketin varlık unsuru olarak görülüyor."

K11 no'lu katılımcı, ismen var olan ama sorumluluk almayan kişilerin, şirkete zarar verdiğini ifade etmiştir:

"Ne bir masası var, ne bir görevi ama adı her kararda geçiyor. Ortada olmayan bir figür gibi... Bu, şirkette kim çalışıyor, kim çalışmıyor ayrımını bulanıklaştırıyor."

K13 no'lu katılımcı ise şirketle çok az teması olan aile üyelerinin yine de görüşmelerde bulunmalarına dikkat çekerek şu değerlendirmeyi yapmıştır:

> “Eşim neredeyse hiç gelmez, diğer çocuklar da çok sık uğramaz. Ama aile içi toplantılarda fikir beyan edebiliyorlar. Oysa şirketin iç yüzünü, süreçleri bilmiyorlar. Bu da çalışan birey için rahatsız edici olabiliyor. Çünkü siz orada mesai harcıyorsunuz, ama aynı soyadı taşıyan birinin sadece isim üzerinden etkisi oluyor.”

5.2.2.3. Katkı olmadan müdahil olma

Pasif katılımın aile şirketlerindeki en görünür biçimlerinden biri, bazı aile üyelerinin şirkete doğrudan katkı sunmaksızın yönetimsel ya da karar alma süreçlerine müdahil olmalarıdır. Şirkette operasyonel sorumluluğu olmayan, düzenli olarak çalışmayan veya herhangi bir proje ya da yönetim görevinde yer almayan bireylerin, yalnızca aile bağı ya da soyad avantajıyla yönetime dâhil olma eğiliminde oldukları katılımcılar tarafından sıklıkla dile getirilmiştir.

K1 no’lu katılımcı, projelere aktif katkı sunmadan karar süreçlerine müdahale eden aile bireylerinin, özellikle satın alma gibi kritik konularda nasıl sorunlara neden olduğunu şöyle aktarmıştır:

> “Projenin başından sonuna kadar bir şey yapıyorsunuz. Ve sonunda tam tersi bir şey olduğu zaman bu sizi etkileyebiliyor. Hiç çok efor da vermediği için bu işlere karşı ilgisi de az. Satın alma süreçlerinde en büyük problem de orada olur. Satın almayı çok hızlandırma amaçlı oluyor. Onlar biraz daha geleneksel bakıyorlar, biz biraz daha ince eleyip sık dokuyoruz.”

K3 no’lu katılımcı, aktif çalışan tarafların yoğun emeğine rağmen pasif kalan aile üyelerinin isimleriyle süreçlere dahil olmasından kaynaklanan adaletsizlik hissini şu sözlerle dile getirmiştir:

> “Biz burada deli gibi çalışıyoruz, bunlar çalışmıyor. Ama satışlara karşılık fatura ödemeleri geciktirdiği için, doğru satış potansiyeline sahip olmadığı için burası alacaklı durumda kaldı. Daha aktif çalışabilirlerdi dedik. Ama olmadı.”

K4 bu durumu şu sözlerle dile getirmiştir:

> "Kendi işi yok, şirkette hiç sorumluluk almamış ama geçen gün yönetim toplantısına katılmak istediğini söyledi. Babası da izin verdi çünkü aileden diye... Ben neredeyse 10 yıldır bu şirketteyim, her gün mesaideyim. Ama onun bir günüyle benim yıllarım eşdeğer tutuluyor bazen. Bu kabul edilebilir bir durum değil, siz olsanız kabul eder misiniz?."

K5 no'lu katılımcı, işletmeyi yöneten kızının yüksek sorumluluk almasına karşın diğer aile üyelerinin sembolik figüran konumunda kalıp kazanç beklentileri taşımasını şöyle özetlemiştir:

> "Sadece burada bir aktör olduklarını, dedemin bir figüran olduklarını bilmeleri gerekiyor. Onlar bir figüran, ihtiyaç duyulduğunda burada bulunması gereken şahıslar. Asıl aktör burayı işleten kızım. Ortak kazançtan da ben çok çaba sarf etmiyoruz ama kazançtan da payımızı alırız kısmı şu anda tam oturmuş değil."

K6 no'lu katılımcı ise bazı aile üyelerinin fiziken şirkette bulunmasına rağmen işin akışına müdahil olamamaları ya da az katkı vermelerine dair gözlemini şu şekilde ifade etmiştir:

> "Y ile aynı odada çalışıyoruz ama bazen konuşmadığımız günler oluyor. Onun bir toplantısı oluyor, ben başka bir yerdeyim, bir soru sormam gerekiyor ama beklemek zorunda kalıyorum. Hızlı akan bir ortam var ama üç yıldır fazla çaba göstermeyen bir duruma rastlamadım."

K9 bu konudaki rahatsızlığını şu şekilde aktarmıştır:

> "Bir kuzenim aslında şirkette hiç aktif değil, haftada bir uğrarsa ne ala. Ama özellikle büyük kararlar alınırken bir şekilde kendini sürece dahil ediyor. Geçen sene babasının adını kullanarak yatırım kararına karşı çıktı. Olay büyümesin diye ses etmedik ama çalışanlar arasında huzursuzluk başladı."

K10 ise karar süreçlerine soyadı etkisiyle müdahale edilmesini şu sözlerle eleştirmiştir:

> "Toplantılarda yer almak istiyor ama daha şirkette geçirdiği zaman bir yılı bile bulmuyor. Herkes sabah sekizde gelirken o öğlene doğru uğruyor. Ama söz konusu

> toplantı ya da temsil ise hemen ortaya çıkıyor. Bu durum, çalışanlar arasında 'çalışmadan hak almak' algısı yaratıyor."

K12 no'lu katılımcı, aile üyesi olmanın bazen az çaba ile de şirketteki mevcudiyetin sürdürülebildiği bir avantaj sunduğunu açık yüreklilikle şöyle açıklamıştır:

> "Ben kendim çok çaba gösterdiğimi söyleyemem. Hatta daha az çaba gösterdiğimi söyleyebilirim bazen duruma göre. Ama aile üyesi olduğunuzda bazen bir ay tatile gidip yine de süreci uzaktan takip edebiliyorsunuz. Diğer aile üyesi şirkette olduğu için bu bir avantaj oluyor."

5.2.3. Adalet algısı ve sonuçlarına yönelik bulgular

Görüşmelerde katılımcılar, şirket içi katkı ile elde edilen haklar arasında dengesizlikler olduğunu sıklıkla ifade etmişlerdir. Özellikle çaba göstermeyen aile üyelerinin gelir, yetki ya da temsilde eşit konumda olmaları; çalışan bireylerde motivasyon kaybına ve kurumsal bağlılığın azalmasına neden olmaktadır. Katılımcıların anlatımlarında, bu adaletsizliğin maddi kazançtan yönetim süreçlerine kadar pek çok boyutta kendini gösterdiği, dolayısıyla hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz etkiler doğurduğu dikkat çekmektedir. Bu bağlamda eşit kazanç, farklı çaba, haksız paylaşım ve motivasyon kaybı gibi konular öne çıkan kodlar olarak analiz edilmiştir.

5.2.3.1.Eşit kazanç, farklı çaba

Aile şirketlerinde emeğin ve sorumluluğun eşit dağılmaması, çoğu zaman çatışma ve huzursuzluk kaynağı haline gelmektedir. Yapılan görüşmelerde birçok katılımcı, aktif olarak çalışan bireylerle şirkete sınırlı ya da dönemsel katkı sunan aile üyelerinin benzer haklara sahip olmasından duydukları rahatsızlığı dile getirmiştir. Bazı katılımcılar bu durumu açıkça eleştirirken, bazıları sistemin buna imkan tanımaması gerektiğini vurgulamıştır. Öte yandan bazı görüşmelerde bu farkın olağan karşılandığı, tolere edildiği ya da şirket içi yapı sayesinde dengelendiği de gözlemlenmiştir.

K1, babasının operasyonel süreçlerde yeterli çaba göstermediğini ve bu durumun karar alma süreçlerinde kendisine yük bindirdiğini ifade etmiştir. Satın alma gibi kritik alanlarda

babasının geleneksel yaklaşımlarıyla kendi yönetim tarzı arasında çatışmalar yaşandığını aktarmış ve şu şekilde açıklamıştır:

> "Başından sonuna kadar bir şey yapıyorsunuz. Ve sonunda tam tersi bir şey olduğu zaman bu sizi etkileyebiliyor. Hiç çok efor da vermediği için bu işlere karşı ilgisi de az..Satın alma süreçlerinde problem yaşıyoruz. Onlar biraz daha geleneksel bakıyorlar, daha hızlı hareket ediyorlar. Biz biraz daha ince eleyip sık dokuyoruz. Süreçlerde problem yaşıyoruz yani. Karar veren benim ama tek başıma karar vermiyorum. Tabii eninde sonunda bana geliyor."

K2, mevcut yapıda böyle bir sorun yaşanmadığını vurgulamıştır. Ancak önceki dönemde buna benzer durumların olduğunu ifade ederek sürecin zamanla dengeye kavuştuğunu belirtmiştir:

> "Şu anki aktif şirketimizde böyle bir şey söz konusu değil. Herkes gerçekten yoğun çalışıyor. Eskiden bazı aile bireylerinin daha az sorumluluk aldığı durumlar oldu, ama şu anda sistem çok daha verimli ve kimsenin kaytarma gibi bir lüksü yok."

K3, geçmişte İstanbul ve Ankara'daki iki birim arasında emek dengesizliği yaşandığını açıkça ifade etmiştir. İstanbul tarafının satış performansının düşüklüğü nedeniyle yükün Ankara'daki ekipte yoğunlaştığını vurgulamıştır:

> "Bir dönem biz Ankara, İstanbul'a karşı mali tablolarda bir kutuplaşmaya girdik. Biz burada deli gibi çalışıyoruz, bunlar çalışmıyor….Sonuçta baktığınız zaman Ankara'nın pazarı 5 birim ise oranın pazarı 55 birim. Daha yüksek cirolar bekliyorduk ama olmadı. Biz bunu hep hissettik."

K4, tüm aile üyelerinin kendi payına düşen sorumlulukları yerine getirdiğini belirtmiş ve böyle bir adaletsizlik yaşanmadığını vurgulamıştır:

> "Öyle bir duruma hiç gelmedik şu ana kadar. Herkes gerektiği kadar çalışıyor. Hatta elinden geldiğinden fazlasıyla bana da yardımcı olduklarını düşünüyorum. Fedakarlıkta bulunduklarını düşünüyorum."

K5, işletmenin yönetiminde tek bir çocuğunun aktif olduğunu belirtmiş, diğer çocuklarının ise sadece ihtiyaç duyulduğunda devreye girdiğini söylemiştir. Bu noktada çaba gösterenle göstermeyen arasında bir hiyerarşi kurulduğunu açıkça ortaya koymuştur:

> "Bu iş gerçekten zahmetli bir iştir. Diğer çocuklarım bu kapasiteye sahip değil ama Z bu yeteneğe sahip. Zaten o yüzden işletmenin başında o var. Diğerleri figüran, ihtiyaç duyulduğunda burada bulunmaları gereken kişiler."

K6, şirketteki herkesin yüksek tempoda çalıştığını ve üç yıllık tecrübesi boyunca bu tür bir eşitsizliğe tanık olmadığını ifade etmiştir:

> "Birebir hızlı akan bir ofis ortamımız var. Yani fazla çaba gösteren üyeler varsa bile bu fark, şu ana kadar yaşadığım bir şey değil. Herkes kendi yoğunluğunda çalışıyor."

K7, aile üyeleri arasında çaba farkından ziyade nesil ve tarz farklarının öne çıktığını ifade etmiştir:

> "Çabayla ilgili bir sıkıntı yok ama tarz farkı var. Küçüğüm çok enerjik, her yere atlayan bir yapısı var. Diğeri ise, abisi, daha tecrübeli. Aralarında jenerasyon farkı da var."

K8, çaba göstermeyen bir aile üyesinin şirkette barındırılmaması gerektiğini düşünmektedir:

> "Eğer bir aile üyesi personel gibi çalışmıyorsa, kim olursa olsun – ablam da olsa – burada çalışmasının bir anlamı yok. Hiçbir ayrıcalık tanımam."

K9, çaba farkının özellikle aynı birimde çalışan bireyler arasında daha görünür hale geldiğini belirtmiş, farklı departmanlarda bunun çok hissedilmediğini söylemiştir:

> "Hukuk departmanında çalışan iki aile bireyi arasında bu tarz şeyler duyuyorum. Biri diyor ki 'Ben dilekçeleri yazıyorum, onun yerine onay veriyorum.' Böyle durumlar var ama ben farklı bir departmanda olduğum için doğrudan gözlemlemiyorum."

K10, aile üyelerinin farklı pozisyonlarda çalışmasının doğal olarak farklı çaba düzeylerine yol açtığını ifade etmiş ve bu farkın anlaşılabilir olduğunu belirtmiştir:

> "Bulunduğun pozisyon gereği zaten o tempoda çalışmak zorundasın. Herkes 'çalışalım' modunda olsa bu zararlı olur. Biri gaz, biri fren gibi. Dengeli olmak gerekiyor."

K11, beklentisinin herkesin aynı düzeyde çaba göstermesi olduğunu, ancak bunun her zaman gerçekleşmediğini belirtmiş; çabanın sadece fiziksel değil, sonuç odaklı olması gerektiğini vurgulamıştır:

> "Sadece işe gidip gelmek meseleyi çözmüyor. Gerçekten katkı sağlamak, işi götürebilmek gerekiyor. Evet, çaba gösterildi ama herkesin sonucu aynı değildi."

K12, aile üyeleri arasında zaman zaman dönemsel olarak az çaba gösterenlerin olabileceğini ama bunun tolere edilebildiğini belirtmiştir:

> "Ben kendim de bazı dönemlerde daha az çaba gösterdim. Tatiller oldu, işler uzaktan takip edildi. Ama bu aile içinde tolere edilebilir bir şey. Başkası varsa, bu bir avantajdır bile diye düşünüyorum."

K13, henüz karşılaştırma yapılacak kadar fazla aile bireyinin şirkette çalışmadığını belirtmiştir:

> "Şu an için sadece bir çocuğum çalışıyor. O da kendi ölçüsünde katkı sunuyor. Kızım henüz başlamadı, başladığında bu soruya tekrar bakmak lazım."

K14, sağlık ve özel sebepler gibi nedenlerle çaba farklarının olabileceğini, ancak bu eksiklerin ekip içi dayanışmayla telafi edildiğini ifade etmiştir:

> "Biri gelmediğinde diğeri devreye girer. İşin yürümesi gerekiyor. Kimse 'o gelmedi, ben de yapmam' demez. Herkes birbirinin yerini doldurmak zorunda, ben öyle bakıyorum duruma."

K15, işin büyük kısmını kendisinin yürüttüğünü, ancak bu emeği paylaşanların yönlendirmelerini de dikkate aldığını söylemiş ve maddi beklentiyi ikinci planda tuttuğunu vurgulamıştır:

> "Bu işi ben büyüttüm ama abimin de bu işte söz hakkı var. Yönlendirmeleri olmasaydı bugün burada olmazdım. Para önceliğimiz değil, o yüzden emeğe dayalı kıyaslamayı çok yapmıyoruz."

5.2.3.2. Haksız paylaşım

Adalet algısını zedeleyen bir diğer önemli unsur, şirket kaynaklarının ve hakların dağıtımında ortaya çıkan dengesizliktir. Görüşmelerde bazı katılımcılar, şirket gelirlerinin ya da haklarının, aile bireyleri arasında çaba ve katkıdan bağımsız olarak eşit ya da kayırmalı bir biçimde dağıtıldığını ifade etmiştir. Bu durumun, hem çalışan aile bireylerinde huzursuzluk yarattığı hem de aile içi çatışmaları besleyen bir yapıya dönüştüğü gözlemlenmiştir. Katılımcılar bu tür paylaşımı "haksız" olarak nitelendirmekte ve bu durumun sürdürülebilirliği tehdit ettiğini belirtmektedir.

K6 bu konuda şu şekilde bir açıklamada bulunmuştur:

> "Biz üç kardeşiz. Şirketi ikinci kuşak olarak birlikte yönetiyoruz ama işleri yürüten bir kişi var. Diğer ikisi şirkette aktif değil. Ama yıl sonunda kar dağıtımında hiçbir fark olmuyor. Bu insanın içini acıtıyor. Hem maddi anlamda, hem de moral olarak etkileniyoruz haliyle."

K11'in ifadesi, bu tür haksız paylaşımın aile içi ilişkileri nasıl zedelediğine işaret etmektedir:

> "Ben bu şirkette haftada 6 gün çalışıyorum. Sadece soyadı nedeniyle kar paylaşımında yer alan biri var. Onunla masaya oturup aynı miktarı almak bana göre büyük bir adaletsizlik. Bunu dile getirince 'aileyiz' deniyor ama ailenin sadece hak kısmında eşitlik var, sorumlulukta yok."

K2'nin anlattıkları ise daha derin bir kırılmaya işaret etmektedir:

> "Aslında kendi çekirdek ailem dışında kimseyle aram çok iyi değil. Çünkü yıllar önce yapılan bir satıştan elde edilen gelir tüm aileye paylaştırıldı. Ama o kararı verirken sadece ben ve babam uğraşmıştık. O gün bugündür içime oturmuştur. Emeği olmayanın kazanca ortak olması kolay hazmedilmiyor."

K14 ise bu paylaşımın hem aile hem şirket boyutunu şu şekilde ortaya koymuştur:

> "Bizim şirkette bazı isimler sadece gerektiğinde hatırlanır. Ama yıl sonu olunca ortaya çıkarlar. Haksızlık nerede başlıyor biliyor musunuz? Kimin çalıştığına değil, kimin nereden geldiğine bakılıyor. Şimdi bu durumda heves mi kalır motivasyon mu? Motivasyonu ciddi anlamda baltalıyor bu durum."

5.2.3.3. Motivasyon kaybı

Katılımcıların görüşmeler sırasında en fazla dile getirdiği duygulardan biri, iş ortamındaki adaletsizlik algısı nedeniyle yaşanan motivasyon kaybı olmuştur. Çaba göstermeyen bireylerin aynı haklara sahip olması, söz hakkı talep etmeleri ya da çalışmadan kazanç elde etmeleri gibi durumlar, özellikle aktif çalışan bireylerde duygusal tükenmeye ve aidiyet duygusunun zayıflamasına neden olmaktadır. Motivasyon kaybı, sadece bireysel performansı değil, şirketin bütünsel sürdürülebilirliğini etkileyen bir kırılma alanı olarak görülmektedir.

K2 bu süreci şu sözlerle anlatmıştır:

> "Başlarda çok hevesliydim. Gerçekten elimden gelenin fazlasını yapmaya çalıştım ama zamanla fark ettim ki emeğe değer yok. Kimse teşekkür etmediği gibi, katkısı olmayan biriyle aynı konuma konuluyorsun. Artık sabahları işe gelirken içim sıkılıyor, ne için çabalıyorum bilmiyorum."

K5'in ifadesi de şirket içi adaletle motivasyon arasındaki ilişkiyi net bir şekilde ortaya koymaktadır:

"Bir kişi hiçbir şey yapmazken, sadece soyadı nedeniyle o masada oturabiliyor. Biz ise sırtımızda yük taşıyoruz. Bu ortamda insan ister istemez geri çekiliyor. Çalışmaya devam ediyorsun ama artık iş sadece görev oluyor, gönül yok içinde."

K6 durumu şöyle özetlemiştir:

"Giderek içime kapanıyorum. Artık fikir üretmiyorum, sadece verilen işi yapıyorum. Çünkü eskiden söylediğim şeyler dikkate alınırken, şimdi çalışmayan biri laf edince onun fikri daha çok önemseniyor. Yani anlatabildim, gerek yok diyorum gün sonunda."

K10 ise şu ifadelere yer vermiştir:

"Bir dönem şirkete dair hayallerim vardı, projelerim vardı ama zamanla herkesin aynı derecede ciddiye alınmadığını gördüm. Çalışanla çalışmayan bir tutuluyorsa, o zaman neden bu kadar enerji harcayayım ki? Bu da beni yavaş yavaş işten uzaklaştırdı."

K12, bu duyguyu daha içten bir şekilde şöyle açıklamıştır:

"Ben yıllardır bu şirketteyim ama karar alınırken bazen hiç fikrim sorulmuyor. Diğer tarafta hiçbir şey yapmayan birinin fikri soruluyor, çünkü o ailede '*önemli birinden'* geliyor. Birkaç kere ciddi anlamda uzaklaşmak istedim ama yine de aile diye kaldım."

K13 ise artık şirkette duygusal olarak var olamadığını şu sözlerle ifade etmiştir:

"Bu kadar çaba gösterip görünmez olmak insana zarar veriyor. Bir ara, sadece sabah geliyorum, akşam çıkıyorum ama kafam şirkette değil. Yani kendimi ait hissetmediğim zamanlar oldu. O yüzden motivasyonum, nasıl diyim, artık çok düşük."

5.3. Bedavacı Etkisinin Performansa Etkisi

5.3.1. Motivasyonun zedelenmesine yönelik bulgular

Katılımcıların anlatımlarında, bedavacı davranışların doğrudan bireysel motivasyon üzerinde olumsuz etkiler yarattığı net bir şekilde görülmektedir. Şirkete aktif katkı sunmayan bireylerin eşit haklar talep etmesi, söz hakkı elde etmesi ya da yönetime dahil olması gibi durumlar, çalışan bireylerin şirketle olan duygusal bağını zayıflatmakta, emeklerinin değer görmediğini düşünmelerine neden olmaktadır. Bu kırılmalar zamanla, *çaba göstermede isteksizlik, aidiyet hissinin kaybı ve iş süreçlerinden uzaklaşma* gibi davranışsal sonuçlara dönüşmektedir.

5.3.1.1.Çaba Göstermede İsteksizlik

Aile şirketlerinde bedavacı etkisinin performans üzerindeki en belirgin yansımalarından biri, aktif çalışan bireylerde zamanla ortaya çıkan çaba göstermede isteksizlik davranışı olarak görülmektedir. Görüşmelerde katılımcılar, emeklerinin görünmez olması, eşit sorumluluk almayan bireylerle aynı haklara sahip olmaları gibi durumların, işe olan bağlılıklarını ve iç motivasyonlarını ciddi biçimde sarstığını belirtmiştir. Bu durum özellikle ikinci nesil yöneticilerde "neden daha fazla çaba göstermeliyim" düşüncesiyle karşılık bulmakta, uzun vadede ise üretkenliğin azalmasına yol açmaktadır.

K1 şu ifadeyle çabasındaki azalmayı açıklamıştır:

> "Benim için artık çalışmak sadece bir zorunluluk haline geldi. Eskiden proje önerirdim, inisiyatif alırdım ama şimdi sadece sorulanı yapıyorum. Çünkü yıllardır bir karşılığını görmedim. Aynı soyadı taşıyan ama katkısı olmayan biriyle aynı konumda görülmek, yavaş yavaş içimi kapattı."

K5, duygusal geri çekilmesini şöyle tanımlamaktadır:

> "Bana kalırsa çalıştığım kadar kazanıyor muyum, bilmiyorum. Ama kesinlikle çalışmadığı halde benimle aynı yerde olan biri varsa bu adil değil. Bu düşünce zamanla insanı yoruyor. Artık eskisi kadar hevesli değilim. İş sadece iş artık."

K6 ise çaba göstermemeye dönüşen süreci şu sözlerle açıklamaktadır:

> “Bir noktadan sonra düşünmeye başlıyorsun; neden bu kadar uğraşıyorum? Yüzde yüz emeğimle ilerlemek istiyorum ama şirket içinde herkes aynı yükü taşımıyor. Bu da zamanla insanı yavaşlatıyor. Enerjimi kısmaya başladım farkında olmadan.”

K8, isteksizlik halini açıkça şöyle ifade etmiştir:

> “Biz şirkette gerçekten uğraşıyoruz ama dışarıdan gelip ‘ben de ortağım’ diyen biriyle aynı yere konulmak, hem moral hem enerji bırakmıyor valla. Şu sıralar yapmam gereken işleri erteliyorum, çünkü içimden gelmiyor.”

K10, bu süreçle ilgili şunları söylemiştir:

> “Kurumsal çalışıyor olsam belki daha motive olurdum. Burada kim çalışıyor, kim çalışmıyor belli değil ama haklar eşit. Bunu görmek, buna kafa yormak beni çok yıprattı. Artık toplantılarda fikir belirtmek bile gelmiyor içimden. Sadece günü tamamlamaya çalışıyorum.”

K11’in sözleri ise duygusal tükenmişliğin belirtisidir:

> “Şirket benim de ama içinde yabancı gibi hissediyorum. Ne kadar uğraşsam da fark etmiyor gibi. Çaba göstermek anlamsızlaşıyor, zamanla sen de köşene çekiliyorsun. Herkes aynı gemide ama bazıları sadece güneşleniyor.”

K13 ise şöyle dile getirmiştir:

> “Bu şirkette çok şey yapmaya çalıştım, ama sonra fark ettim ki kıymet görmüyor. Soyadı yeterli olan konuşuyor, çalışan susuyor. Artık daha az düşünmeye başladım, daha az iş üretiyorum. Bu pasifliğe zorlandım sanki.”

5.3.1.2. Adalet duygusunun zedelenmesi

Aile şirketlerinde bireyler arasında çaba ve katkı düzeyleri farklılık gösterebilir. Ancak bu farkın gelir paylaşımına ve karar alma süreçlerine yansımaması, bazı çalışan aile bireylerinde adalet duygusunun zedelenmesine neden olmaktadır. Yapılan görüşmelerde bazı katılımcılar, eşit katkı sunmayan aile üyelerinin eşit haklara sahip olması durumunda içsel bir kırgınlık yaşadıklarını, motivasyonlarının düştüğünü ve bu eşitsizlikten kaynaklanan bazı çatışmaların ortaya çıktığını dile getirmiştir. Öte yandan bazı katılımcılar ise bu durumu kabullenici bir tavırla değerlendirmiş, sistemin bu tür farklılıkları doğal olarak içerebileceğini savunmuştur.

K1, çalıştığı iş yükü ve gösterdiği çabanın karşılığında bazı standartları hak ettiğini düşündüğünü ifade etmiş; bu durumun kardeşleri tarafından zaman zaman eleştirildiğini ve bu eleştirilerin adalet duygusunu etkilediğini belirtmiştir:

> "Ben burada başka hiçbir şey yapmıyorum. Sadece işimi yapıyorum. O yüzden bazı şeyleri hak ettiğimi düşünüyorum. Kardeşlerim bazen diyor 'Sen büyük lüks yaşıyorsun', ama bilmiyorlar ki ben ne kadar çok çalışıyorum. Bu gibi durumlarda içten içe 'Ben daha fazlasını hak ediyorum' duygusuna kapılıyorum. Belki bu kibir gibi algılanıyor ama gerçek bu. Aile içinde doğrudan kavga olmuyor ama bu eşitsizlik duygusu bazen beni yoruyor."

K2, yaptığı katkıların ailenin diğer bireyleri tarafından takdir edilmemesinin adalet algısını zedelediğini açıkça dile getirmiştir:

> "Biz işin büyümesi için farklı şehirlerde operasyonlar kurduk. Büyük riskler aldık ama şirket büyüdü. Buna rağmen bazı aile üyeleri sadece yapılan masrafa odaklandı, emek ve getiriyi görmedi. Hiç takdir edilmedik. Şimdi meyvesi yeniyor ama o zamanlar yalnız bırakıldık gibi hissettik. Bu da ister istemez içten içe bir adaletsizlik hissi yaratıyor."

K3, katkılarının karşılık bulmaması durumunda tepkisini açıkça gösterdiğini ancak kişisel zarar görmekten çok şirket zarar gördüğünde müdahale ettiğini belirtmiştir:

> "Hiç kimsenin maaşını ya da cebine gireni merak etmem. Ama çabaya gelince işler değişiyor. Eğer benim emeğimden dolayı şirket zarar görüyorsa orada sesimi

yükseltirim. Rahatsız olduğum her şeyi söyledim, çünkü sessiz kalmak bana göre değil. Bu tarz durumlar insanı hem duygusal olarak yorar hem de motivasyonunu düşürür."

K4, aile bireyleri arasında zaman zaman dengesizlikler yaşansa da fedakarlıkların karşılıklı olduğunu ve bu nedenle adalet duygusunun zarar görmediğini savunmuştur:

"Benim kardeşlerim gelip çalışmasalar bile, benim için başka şeylerden feragat ediyorlar. Mesela ben borçlandım, borçlandığım kişi babam. Doğal olarak onların hakkını kullanmış oldum ama hiç kimse sesini çıkarmadı. Bu yüzden ben de hiçbir zaman 'neden onlar daha az çalışıyor' demedim. Adalet bizim için sadece maddi değil, manevi de bir şey."

K5, yalnızca bir çocuğunun yoğun emek sarf ettiğini, diğerlerinin bu sorumluluğu üstlenmediğini belirterek, adalet duygusunun bu farklılıktan dolayı zaman zaman zarar gördüğünü ifade etmiştir:

"Diğer çocuklarım hiçbir zaman bu işin mücadelesini vermedi. Sadece biri gerçekten çabaladı ve bu işin sahibi oldu. Diğerleri hala figüran gibi, sadece ihtiyaç duyulduğunda ortada oluyorlar. Bu beni üzüyor. Çünkü adil olanın çalışanla çalışmayanın ayırt edilmesi olduğunu düşünüyorum. Bu işletmenin sahibesi bileğinin hakkıyla kazandı, diğerleri ise bunun kıyısında bile değil."

K6, karşılıklı olarak iş birliğine dayalı bir yapı içinde çalıştıklarını, bu nedenle adaletsizlik duygusuna kapılmadığını belirtmiştir:

"Biz öyle bir tempoda çalışıyoruz ki, biri eksik kaldığında diğerinin işi de aksıyor. O yüzden herkes birbirine bağlı. Kimin daha fazla çabaladığı gibi bir değerlendirme yapmıyoruz. Zaten kimse yan gelip yatmıyor, bu mümkün değil. Dolayısıyla adalet hissinde bir sorun yaşanmıyor."

K7, kardeşleriyle kurduğu yapının her zaman eşitlik temelinde ilerlediğini ve bu nedenle adalet hissinin zedelenmediğini belirtmiştir:

> “Maddi düzende de, iş paylaşımında da eşit davranıyoruz. Küçük olan biraz daha az sorumluluk alabiliyor ama bu zaten doğal. Herkes konumuna göre bir iş yükü taşıyor. O yüzden kimsenin ‘ben daha çok çabalıyorum’ gibi bir hissi olmadı. Eşitlik anlayışımız bozulmadı.”

K8, adalet duygusunun zedelenmesinin bireylerden çok sistem kaynaklı olduğunu belirtmiş ve bu sorunların yapısal düzenlemelerle çözülebileceğini ifade etmiştir:

> “Birisi az çalışıyor ama aynı parayı alıyorsa, bu kişiden değil sistemden kaynaklı bir sorundur. Eğer prim usulü çalışılsa, herkes emeği kadar alır. Böylece kimsenin adalet duygusu zedelenmez. Aksi takdirde bedavacılık olur ve bu da kaçınılmaz olarak huzursuzluk doğurur.”

K10, şirketin içinde bir ayrım olduğunu şu şekilde vurgulamıştır:

> “Çalışmayanla çalışan aynı değil ama burada öyle muamele görüyoruz. Babasına yakın olan kazanıyor, diğerleri sadece işleri yapıyor. Bunu yıllardır yaşıyorum. Artık adil bir sistem olmadığına inanıyorum. Bir kısım aile üyesi hep ön planda, diğerleri sadece destek rolünde. Şimdi bir sonraki nesil de işe dahil oluyor. Bakıyoruz, bu senaryoda ne kadar uğraşırsan uğraş, eşitlik duygusu yok. Şirket büyüyebilir ama içindeki insanlar küçülüyor bu şekilde.”

K11, adaletin sadece sözde kaldığını şöyle açıklamaktadır:

> “Her sene aynı şey. Kim çalışıyor, kim katkı sağlıyor belli değil ama dağıtım eşit. Bu yıl da aynı oldu. En çok iş yapan biziz ama hiçbir ayrım yapılmadı. Emeğin karşılığını alamadığım yerde neden çaba göstereyim? Herkesin ortak olduğu söyleniyor ama haklar paylaşılırken ortaklık unutuluyor. Aktif olanla pasif olan bir tutuluyor. Bu durum bir kere değil, defalarca yaşandı. O yüzden ben artık sadece görevime bakıyorum.”

K12, adaletin sadece hak dağılımında değil, söz hakkı meselesinde de zedelendiğini belirtmektedir:

"Toplantılarda hiç söz hakkı verilmediği zamanlar oldu. Halbuki ben şirketin içindeyim, karar süreçlerine katkım var. Ama birileri, sadece 'aile büyüklerinin çocuğu' olduğu için öne çıkıyor. Bu da adalet duygusunu zedeliyor haliyle, çalışmanın anlamı kalmıyor."

K13, tüm bu yaşananların sonucunu şöyle özetlemiştir:

"Bir gün herkese eşit davranılıyor deniyor ama herkesin aynı katkıyı sağlamadığı ortada. O zaman eşitlik sadece paylaşımda mı geçerli? Sorumlulukta eşitlik yoksa adalet de yok demektir. Adalet duygusu kaybolduğunda şirket, aile olmaktan çıkıyor. Herkes kendi yoluna bakıyor. Ben eskiden ortak akla inanırdım, şimdi sadece kime daha yakınsan onun yanında yer alıyorsun gibi bir durum var."

5.3.1.3. İşe yabancılaşma

Motivasyonun zedelenmesinin bir diğer sonucu olarak ortaya çıkan durumlardan biri, çalışanın şirketle olan duygusal bağını kaybetmesi ve "işe yabancılaşmasıdır." Görüşmelerde katılımcılar, çaba göstermeyen kişilerin karar alma süreçlerine dahil edilmesi, maddi ve manevi haklarda eşitlik sağlanması gibi durumlar sonucunda zamanla şirkete olan ilgilerinin azaldığını, kendilerini sistemin dışına itilmiş gibi hissettiklerini belirtmiştir.

K3 işe yabancılaşma sürecini şu şekilde anlatmıştır:

"Ben kendimi artık bu şirketin içinde hissetmiyorum, sadece bir görev var önümde ve onu yapıyorum. Eskiden bir heyecanla gelirdim ama şimdi sorumluluk almaktan bile kaçmak geliyor içimden. Çünkü ne kadar çalışırsan çalış, karşılığı yok. Kazananda da, karar verende de fark yok."

K5, şirkete duygusal olarak bağlanamama halini şöyle tanımlamıştır:

"İşimizi yapıyoruz ama artık bağlılık yok. Sadece görevim neyse onu yapıyorum, başka bir şey düşünmüyorum. Şirketin geleceğine dair fikir yürütmek bile gelmiyor içimden. Çünkü kimse dinlemiyor. Her şey önceden belirlenmiş gibi."

K6'nın ifadesi ise duygusal bir uzaklaşma sürecini açıkça göstermektedir:

> "Ben burada varım ama sanki sadece fiziken. Eskiden toplantılar için hazırlanırdım, sunumlar yapardım. Şimdi sadece geçiyorum günleri. Kendimi sistemin dışında gibi hissediyorum. Katılımım sadece zorunluluktan ibaret oldu."

K10 da benzer bir şekilde sistem dışına itilmişlik hissini şu sözlerle açıklamıştır:

> "Çok net söylüyorum, bu şirkette artık içimden bir şey yapmak gelmiyor. Çünkü ne yaparsan yap, görmezden geliniyorsun. Katkısı olmayan birinin bir cümlesiyle benim bütün çabam siliniyor. Bu durumda nasıl içten çalışayım?"

K13 işe yabancılaşmayı şu ifadelerle aktarmıştır:

> "İşimdeyim ama bir yanım hep uzak. Ait hissetmiyorum artık. Karar süreçlerinde yokum, emeğim görünmüyor. Aile olduğumuz söyleniyor ama içeride bir grup var, sen dışındasın. Bu yabancılaşma çok yorucu."

5.3.2. İş yükü sorunlarına yönelik bulgular

Aile şirketlerinde görev ve sorumlulukların adil dağıtılmaması, çalışan bireyler açısından ciddi bir memnuniyetsizlik yaratmaktadır. Bedavacı etkisinin en sık hissedildiği alanlardan biri olan iş yükü dengesi, aile bireyleri arasında katkıya dayalı olmayan görev dağılımları, bazı bireylerin aşırı yük altında kalması ve sorumluluk paylaşımının yetersizliği ile kendini göstermektedir. Görüşmelerde katılımcılar, şirketin sorumluluğunu çok az sayıda kişinin taşıdığını, buna karşılık bazı aile üyelerinin sürece dahil olmamasına rağmen eşit ya da daha yüksek hak talep ettiğini dile getirmiştir.

5.3.2.1. Yükün az sayıda kişiye binmesi

Görüşmelerde birçok katılımcı, şirket içindeki iş yükünün eşit dağılmadığını, genellikle birkaç kişinin omzuna ağır sorumlulukların yüklendiğini ifade etmiştir. Çaba göstermeyen bireylerin sürece dahil olmaması, çalışanların üzerindeki yükü artırmakta ve bu durum da zamanla tükenmişlik hissi yaratmaktadır. Özellikle ikinci nesil yöneticiler, işin operasyonel

yükünü taşıyanların sınırlı sayıda olması nedeniyle iş-yaşam dengelerinin bozulduğunu dile getirmiştir.

K1 bu konuya ilişkin durumunu aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

> "Şirkette bir ben varım aktif çalışan. Kardeşlerim babam pek görünürde değiller. Ama şirketin iş yükü, dosyalar, tedarik süreçleri hep bende. Çoğunlukla her şeyi ben takip ediyorum, toplantıdan üretime kadar. Sormadan kendi üstüme aldığım işler değil bunlar, mecbur kalıyorum çünkü ilgilenen yok."

K3 ise İstanbul ve Ankara birimleri arasındaki iş yoğunluğu farkından dolayı kendilerinin daha fazla çaba harcadığını, buna rağmen diğer birimlerin eşit fayda sağlamasının zamanla motivasyonlarını etkilediğini belirtmiştir:

> "Biz burada deli gibi çalışıyoruz, onlar çalışmıyor. Ama sonuçta herkes aynı haklara sahip. Zamanla bu yük dengesizliği, bazı işlerin finansal yükünü de bizim taşımamıza neden oldu. O zaman da ister istemez rahatsızlık başlıyor."

K4'in yükün az sayıda kişiye binmesine yönelik ifadeleri ise şu şekildedir:

> "Babam da söylüyor, 'herkes çalışmıyor ama hep sen koşturuyorsun' diye. Ama bu sistemde başka seçeneğimiz yok. Zaten az kişi çalışıyor, biri işi bıraksa her şey aksar. İş yükü üç kişinin sırtında. Diğerleri dışarıdan bakıyor sadece."

K6 bu durumu şöyle açıklamaktadır:

> "Ben bazı dönemler şirkete günde 10-12 saatimi verdim. Ama fark ettim ki iş hep bana kalıyor. Özellikle kriz zamanlarında kimse ortalıkta yok. Ne zaman ki biraz toparlanma olur, herkes masaya geliyor. Bu yükün paylaşılmaması çok yorucu."

K11'in sözleri ise şöyledir:

> "Şirketi ben ve abim ayakta tutuyoruz. Çocuklar, sormuyor bile ne yapıldığını, izliyorlar sadece. Bir görev verilse bile yerine getirmiyorlar. O yüzden sürekli

planları biz yapıyoruz, biz uyguluyoruz. İşin tüm ağırlığı birkaç kişide, diğerleri sadece izliyor."

K12 bu konuda şunları söylemiştir:

"Benim üzerimde operasyon var, finans var, personel var. Başka kimseye iş veremiyorsun çünkü ya bilmiyorlar ya da ilgilenmiyorlar. Herkes bir şeylere ortak ama işin yükü bizim üzerimizde kalıyor. Yıpratıyor, yıpranıyoruz ama yapacak bir şey de yok, iş devam etmeli."

K14 ise şirkette işe en alt kademeden başlanması gerektiğini vurgulayarak, yükün tek bir kişide toplanmasını engelleyen bir sistem kurguladıklarını ifade etmiştir:

"Burada kimse damdan düşer gibi yönetici olmaz. Herkes işin mutfağından başlar, inisiyatif kullanmayı zamanla öğrenir. Hatalarından ders alır. Müdahale edilmez ki pişsin, olgunlaşsın. Bu, yükün adil dağılması için kritik. Yoksa içi boş kararlar alınır."

5.3.2.2. Sorumluluk paylaşımı olmaması

Katılımcıların bir bölümü, aile şirketlerinde görev ve sorumlulukların belirli bireyler üzerinde yoğunlaştığını ve diğer aile üyelerinin yeterince sorumluluk almadığını ifade etmiştir. Bu durumun kimi zaman işleyişi aksattığı, kimi zaman ise daha çok sorumluluk üstlenen bireyler açısından psikolojik ve yönetsel yük oluşturduğu görülmektedir. Yapılan görüşmelerde, aile bireyleri arasında görevlerin net olarak tanımlanmaması, iş bölümünün plansız ilerlemesi ve bazı bireylerin sistem dışı kalması dikkat çeken sorunlar arasında yer almıştır.

K2, geçmiş deneyimlerine dayanarak görev paylaşımının kâğıt üzerinde adil göründüğünü, ancak pratikte eşitsizliklerin oluştuğunu belirtmiştir:

"Eylemde biz, diğer bütün aile bireylerinin yaptığı operasyonların toplamından iki kat fazla çalışıyorduk. Bu çok büyük dengesizliklere yol açıyordu."

K3, sorumluluk almayan aile üyelerinin neden olduğu yönetimsel boşlukların diğer birimlere zarar verdiğini ifade etmiştir:

> “İstanbul’daki firma, bizim Ankara’daki firmaya yük olmaya başladı. Biz çalışıyorduk, onlar çalışmıyordu. Ama fatura bize çıkıyordu.”

K5, işletmede tek bir aile bireyinin (kızı) sorumlulukları üstlendiğini, diğerlerinin sadece gerektiğinde destek verdiğini açıkça ifade etmiştir:

> “Asıl aktör burayı işleten kızım... Diğer çocuklarım bu kapasitede değiller... Onlar bir figüran gibi... İhtiyaç duyulduğunda burada bulunması gereken kişiler.”

K6 bu durumu açık bir kırgınlıkla tanımlamaktadır:

> “Ortaklık var ama sadece isimde. Çalışmayan kişiye görev verdiğinde ya yapmıyor ya da eksik yapıyor. En sonunda ‘ben yapayım’ diyorsun çünkü sorun büyümesin istiyorsun. Bu da yükü tek tarafa bindiriyor. Zamanla insan uzaklaşıyor.”

K11, ikinci nesil bireylerin işin yönetimini yeterince sahiplenmemesinin gelecek için kaygı verici olduğunu dile getirmiştir:

> “Benim birinci kuşak aile büyüklerim olmasa bile bu işi yürütebileceğime inanmam gerekiyor... Ama şu anda bu sahiplenme tam anlamıyla yok.”

K12, bu sorunu doğrudan aile dinamikleriyle ilişkilendirmektedir:

> “Bazı kuzenlerime sorumluluk vermeye çalıştık ama ya ilgilenmediler ya da kısa sürede bıraktılar. Ben işin içindeyim, ama onların bu rahatlığı beni üzüyor. Hem çalışmıyorlar hem hak iddia ediyorlar. Bu adil değil.”

K14, görev dağılımının aksadığı durumlarda, işlerin aksamaması için diğer aile üyelerinin devreye girdiğini belirtmiş, sistemin bu eksikliği otomatik olarak telafi ettiğini ifade etmiştir:

> “Y gelmedi ama onun işi. Biz firmanın sahibiyiz. Varisleri olarak işi devam ettirmek zorundayız... İş durmaz.”

K15, açıkça sorumluluk almaktan kaçınıldığını vurgulamaktadır:

> "Toplantılarda herkes konuşur ama uygulamaya geçince ortalık boşalır. Görev dağılımı yapıldığında sessizlik olur. En sonunda birimiz yine üstlenmek zorunda kalırız. Sorumluluk paylaşımı olması gereken gibi değil."

5.3.2.3. Aşırı sorumluluk şikayeti

Aile şirketlerinde iş yükünün belirli bireyler üzerinde yoğunlaşması, bu bireylerin zamanla aşırı sorumluluk üstlenmelerine ve bu durumdan kaynaklı yorgunluk, yalnızlık ve takdir görmeme gibi duygular yaşamalarına sebep olmaktadır. Özellikle lider pozisyonunda yer alan aile üyeleri, hem şirketin devamlılığı hem de aile içi dengeleri koruma noktasında büyük bir yük taşıdıklarını ifade etmişlerdir.

K1, çalışmanın tüm yükünü üstlenirken bazı aile üyelerinin kendisini yanlış değerlendirdiğini ve bu durumun içsel bir kırgınlığa dönüştüğünü belirtmiştir:

> "Kardeşlerim bazen diyor 'Sen büyük lüks yaşıyorsun', ama bilmiyorlar ki ben ne kadar çok çalışıyorum… Aile içinde doğrudan kavga olmuyor ama bu eşitsizlik duygusu bazen beni yoruyor."

K2, önceki deneyimlerinde sorumluluk dengesizliğinin şirketin dağılmasına neden olduğunu, bu yüzden yeni kurdukları yapıda dengeye özellikle dikkat ettiklerini vurgulamıştır:

> "O kadar fazla dengesizlik oldu ki... Biz sürekli aktif, sahadaydık. Ama diğerleri ya sadece takdir etti ya da zamanla arkamızdan eleştiriler getirmeye başladılar. Yaptığımız işler göz ardı edildi... Yalnızlaştık."

K3, İstanbul'daki aile üyelerinin eksik operasyonları sebebiyle Ankara'daki ekibin sürekli destek vermek zorunda kaldığını, bunun da fazladan mali ve duygusal yük yarattığını belirtmiştir:

> "İstanbul'u hep biz taşıdık diyebilirim... Yönetim hataları vardı, kararlar doğru alınmadı. Bu hataların sonucunu biz üstlendik. Bu destek zamanla bir alışkanlığa döndü, bu da bizi oldukça yordu."

K5, sorumluluğun büyük ölçüde kızında toplandığını ve diğer aile üyelerinin yeterli çaba göstermediğini ifade ederek, bu dengesizliğe rağmen sistemin oturmasını sağlamaya çalıştıklarını dile getirmiştir:

> "İşletmenin başındaki kızım her şeyi sırtlıyor. Gerektiğinde vura vura çalıştırıyor herkesi. Diğerleri onun kadar çabalamadı, ama bu onun suçu değil. Bu disiplin onun kabiliyeti. Onun dışında kimse liderlik vasfı göstermedi."

K10, ailesinde "sürekli üretelim" diyen bireylerle, işleri daha temkinli ilerletmek isteyen bireyler arasında bir denge kurmanın zorluğundan söz etmiştir:

> "Birimizin aklı hep yeni projelerde. Enerjiye de girelim, turizme de... Ama ben diyorum ki bir dakika! Herkes bu tempoya dayanamaz. Sürekli çalışan tek kişi gibi hissettiğim oluyor. Bu kadar yük bazen çok geliyor."

K11, yeni kuşaklara devretme arzusuyla yoğun sorumluluk aldığını, ancak bu sorumluluğu paylaşacak donanımda kişilerin eksikliğini hissettiğini söylemiştir:

> "Ben bu işi tek başıma da götürürüm ama arkamdan gelenin bunu yapabileceğine emin olmak istiyorum... Çünkü bazı işlerin tüm yükü üzerimde kaldı. Özellikle sağlık yatırımlarında yeterli destek gelmeyince kapanmak zorunda kaldık."

K15, gece gündüz çalışarak şirketi büyütmesine rağmen bu emeğin her zaman görünür olmadığını ve zaman zaman yalnızlaştığını söylemiştir:

> "Gece 3'te çalışıp sabah yine sahaya döndüğüm çok oldu. Ama bu yükü herkes bilmiyor. Ben bunu aile için yaptım. Belki görünmedi ama pes etmedim. Yine de zaman zaman 'tek başıma mıyım' duygusu geliyor."

5.3.3. Yönetimsel belirsizliğe yönelik bulgular

Aile şirketlerinde bedavacı etkisinin sebep olduğu bir diğer yapısal sonuç olarak karşımıza yönetimsel belirsizlik çıkmaktadır. Özellikle karar alma süreçlerinin netleştirilmemesi, sorumlulukların doğru kişilere aktarılmaması ve aile bireyleri arasında yaşanan yetki kargaşası, şirketin stratejik yönünü ve ilerleyişini zayıflatmaktadır. Yapılan

görüşmelerde, bazı aile üyelerinin katkısı olmamasına rağmen karar alma süreçlerinde söz sahibi olmaya çalıştığı; bazı durumlarda ise yetki devrinin belirsiz kişiler aracılığıyla yürütüldüğü ifade edilmiştir. Bu durumun yol açtığı yönetimsel çatışmaların ve stratejik dağınıklığın, şirketin sürdürülebilirliğini tehdit ettiği anlaşılmaktadır.

5.3.3.1.Karar süreçlerinde etkisiz yetkilendirme

Katılımcıların önemli bir kısmı, şirket içindeki karar alma süreçlerinde yetkilendirme mekanizmalarının belirsizliğinden ve etkisizliğinden şikayet etmiştir. Çalışan ya da şirkete katkı sunan aile üyelerinin dışlandığı, ancak aktif sorumluluğu bulunmayan bireylerin karar süreçlerine dahil edildiği pek çok örnek dile getirilmiştir. Verilen yanıtlara bakıldığında, hem çalışan bireylerin motivasyonunun kırıldığı hem de kararların niteliksel değerinin sorgulanır hale geldiği görülmektedir.

K2, karar alma süreçlerindeki etkisiz yetkilendirmeyi şu şekilde tanımlamıştır:

> "Toplantılarda biz konuşuyoruz ama kararları hep şirketle ilgisi olmayanlar veriyor. Sadece soyadları nedeniyle çağırılan kişiler var. Ben karar sürecinin içindeyim sanıyordum, ama meğersem sadece formaliteymiş. Ne dersek diyelim, önceden karar verilmiş oluyor."

K6 bu konuda oldukça net bir örnek vermektedir:

> "Bir toplantıda finansal risk alacağız, tartışıyoruz. Ben detaylı analiz yaptım ama karar, şirkete hiç uğramayan bir kuzenin önerisine göre verildi. Çünkü aile büyükleri onun fikrini önemsiyor. Çalışan kişilerin görüşü hiçe sayılıyor."

K7, karar alma süreçlerinde katkı sağlayanların görmezden gelindiğini şu sözlerle ifade etmektedir:

> "Sen rapor hazırlarsın, plan çıkartırsın ama bir bakmışsın ki dışarıdan gelen biri gelip bambaşka bir şey söylüyor ve o kabul edilir. Yani, çok ortaklı yapılarda, burada bilgiye değil, isme bakılıyor. Bu da benim katılım isteğimi düşürüyor."

K10, katkısı olmayanların yönetim kararlarına dâhil edilmesini sorgulamaktadır:

"Şirketin içinde olmayan kişilere fikir soruluyor, biz buradayız ama dışlanıyoruz. Bazen kendi fikrim yerine dışarıdan gelen bir aile üyesinin söylediği uygulanıyor. Bu durum bana 'sen ne kadar çalışırsan çalış fark etmez' duygusu veriyor."

K11, etkisiz yetkilendirme nedeniyle yönetsel boşluklar oluştuğunu belirtmiştir:

"Çalışanlar olarak bir sistem oturtmaya çalışıyoruz ama sistem dışından biri gelip müdahil oluyor. Ne zaman bir şey kurmaya çalışsak biri geliyor ve yön değiştiriyor. Yetki veriliyor ama sorumluluk verilmiyor. Sonra da kararlar havada kalıyor."

K13 bu durumu şöyle açıklamıştır:

"Ben şirkette aktif rol alıyorum ama karar süreçlerine çağrılmıyorum. Öbür tarafta işin içinde olmayan biri, sadece aile bağından dolayı yönetim kuruluna alınabiliyor. Böyle bir sistemde ne kadar katkı sunsan da söz hakkın sınırlı kalıyor."

5.3.3.2. Yönetim çatışmaları

Görüşmelerde dikkat çeken bir diğer önemli bulgu, yönetim kademelerinde ortaya çıkan çatışmalardır. Katılımcılar, özellikle yetki paylaşımı yapılmadan alınan kararlar, fikir ayrılıklarının yapıcı biçimde çözülememesi ve aile bireyleri arasındaki liderlik çekişmelerinin şirket içinde gerilim yarattığını ifade etmiştir. Bu durumun hem operasyonel kararların alınmasında yavaşlamaya hem de aile üyeleri arasındaki ilişkilerin bozulmasına neden olduğu gözlemlenmiştir.

K1, yönetim sürecindeki çatışmaları şu ifadelerle dile getirmiştir:

"Karar alırken herkesin farklı bir yönü çekiştirmesi bizi çok yoruyor. Özellikle eşit katkı sunmayan aile üyeleri sürece karıştığında…Birimizin evet dediğine diğeri hayır diyor ama alternatif de sunmuyor. Konular büyüyor, konuşmalar kişiselleşiyor. İşe odaklanmamız gerekirken kimin dediği olacak kavgası çıkıyor."

K2, bu çatışmaların sürdürülebilirliğe zarar verdiğini belirtmektedir:

> “Biz bazı şeyleri planlı yapmaya çalışıyoruz ama her seferinde biri çıkıyor ve eski sisteme dönmeyi öneriyor. Bir planı bile üç kişinin onayından geçiremiyoruz. Tartışmalar uzuyor, herkes kendince liderlik yapmaya çalışıyor.”

K6, yaşanan uyuşmazlıkların işleyişi sekteye uğrattığını vurgulamıştır:

> “Toplantılarda genelde fikir ayrılığı çok oluyor. Öyle ki bir karar alınsa bile uygulanmıyor çünkü birileri sabote ediyor. Bu da zaman kaybı. Hani kavga çıkmasa bile arka planda ‘ben istemedim ama sustum’ tavrı oluyor. Güven kalmıyor.”

K11, çatışmaların çoğu zaman kişisel gerilimlere dönüştüğünü ifade etmektedir:

> “İşten çok kişisel meseleler konuşuluyor bazen. Kim ne dedi, kime laf çarptı… Yönetim böyle olmaz. Herkes kendi tarafını tutuyor, biri bir şey dese diğer hemen karşı çıkıyor. Ben bu yüzden bazı toplantılara girmek bile istemiyorum.”

K14, yönetim kademelerinde karar birliği sağlanamamasının zorluklarını şu sözlerle aktarmıştır:

> “Bazı kuzenler her şeye muhalif. Ne sunarsan sun eksik buluyorlar ama katkı da vermiyorlar. Ben yönetimde çözüm odaklı olunmalı diyorum ama herkes haklı çıkma derdinde. Ortak karar almak neredeyse imkansız hale geldi.”

5.3.3.3. Stratejik dağınıklık

Aile şirketlerinde yönetimsel belirsizliğin bir diğer sonucu da stratejik yön eksikliğidir. Katılımcılar, şirketin uzun vadeli planlarının olmaması, alınan kararların tutarsız ilerlemesi ve kimin hangi yönde liderlik ettiği konusundaki muğlaklıkların ciddi bir dağınıklık yarattığını ifade etmiştir. Stratejik yön eksikliği, şirketin büyüme potansiyelini sınırlandırmakta, verimliliği düşürmekte ve çalışan motivasyonunu zedelemektedir.

K6, stratejik bir yol haritası eksikliğini şu sözlerle vurgulamıştır:

> “Biz nereye gidiyoruz bilmiyoruz. Her sene başka bir fikir. Bir yıl yurtdışına açılacağız diyoruz, bir yıl sonra tamamen iç piyasaya dönüyoruz. Bugün yatırım

kararı alınıyor, yarın iptal ediliyor. Böyle olunca çalışanlar da güven duymuyor, ben de plan yapamıyorum."

K13, bu konuda yaşadığı kafa karışıklığını şu şekilde ifade etmiştir:

"Şirketin yönü belli değil. Her kafadan bir ses çıkıyor. Yatırım yapalım diyoruz, biri karşı çıkıyor, sonra o karşı çıkan başka bir yatırım öneriyor. Ama hiçbir şey uygulanmıyor. Ne vizyon ne misyon net. Her şey günlük kararlarla yürüyor gibi."

K14, stratejik eksikliğin kurumsallaşmayı engellediğini şu sözlerle açıklamıştır:

"Plan yapıyorsun, ekip kuruyorsun, ama bir hafta sonra başka birine sorulmuş ve o farklı konuşmuş. Biz ne yapıyoruz, nasıl büyüyeceğiz, hiç kimse net değil. Stratejik anlamda kimse bir liderlik üstlenmiyor. Ortak akıl yok, anlık kararlar var."

5.4. Bedavacı Etkisini Etkileyen Faktörler

5.4.1. Kurumsal yapı eksikliklerine yönelik bulgular

Aile şirketlerinde bedavacı etkisini artıran temel yapısal faktörlerden biri, kurumsal yapının yeterince gelişmemiş olmasıdır. Katılımcılar, *görev dağılımındaki belirsizlikler, karar alma süreçlerinin kayıtlara dayanmadan yürütülmesi ve profesyonel yönetim anlayışının eksikliği* gibi durumların hem işleyişi aksattığını hem de aile üyeleri arasında adalet algısını zedelediğini belirtmiştir. Bu eksiklikler, kimi zaman iş yapmayan bireylerin sisteme müdahil olmasını kolaylaştırmakta, kimi zaman da çalışan bireylerin motivasyonunu kırarak örgütsel verimliliği düşürmektedir. Kurumsallaşmanın sağlanamadığı yapılarda, bedavacı davranışların sınırlandırılamadığı ve şirket kültürünün sürdürülemez hale geldiği gözlemlenmektedir.

5.4.1.1. Görev tanımlarının belirsizliği

Aile şirketlerinde kurumsal yapının oturmamış olması, görev ve sorumluluk alanlarının netleştirilememesine yol açmakta; bu da şirket içinde rol karmaşası, eşitsiz yük dağılımı ve kontrolsüz müdahalelere neden olmaktadır. Katılımcılar, görev tanımlarının yazılı olmaması nedeniyle aile üyelerinin istedikleri zaman işin içine dahil olup istedikleri zaman uzak

durabildiğini, bunun da şirketin düzenli ve adil bir yapıya kavuşmasını engellediğini ifade etmiştir.

K1, bu konuda açık bir düzensizlikten söz etmektedir. Aile üyelerinin iş dışı bilgi ve yetkinlikleriyle sürece dahil olmalarının rahatsızlık yarattığını belirtmiştir:

> "Kadın doğum uzmanı olan kız kardeşimin, operasyonel süreçlere karışması benim için çok zorlayıcıydı. Konuya uzmanlığı olmayan birinin yorum yapması iş yükünü artırıyor ve motivasyonumu düşürüyor. Bazen, gerçekten bu şirkette kim ne yapacak, kim neye karışacak belli değil gibi hissediyorum. Ben muhasebe tarafındayım ama bazen pazarlama konularında bile bana dönülüyor çünkü başka kimse bakmıyor. Bu kadar belirsizlik bizi hem yoruyor hem de motivasyonumuzu etkiliyor."

K2, geçmişte deneyimlediği bir aile şirketinde görev tanımlarının eylemde ihlal edildiğini ve bu durumun yapının çökmesine neden olduğunu şöyle anlatmıştır:

> "Her birimizin belirli şirketlerle ilgilenmesi gerekiyordu, ama işin ucunu tutanlar, operasyonel yükün büyük kısmını çekmek zorunda kaldı. Diğerleri ise sadece hissedar gibi davrandılar. Herkesin 'bir şeylerle ilgilendiği' varsayıldı ama aslında sahada ciddi bir dengesizlik vardı. Bu belirsizlik bizi hem yalnızlaştırdı hem de sistemin çökmesine neden oldu."

K3, görevlerin resmi olarak belirlense de duygusal bağlar nedeniyle rollerin esnetildiğini ifade ederek durumu şöyle özetlemiştir:

> "Görev olarak malzeme tarafında çalıştığım netti ama aile olduğumuz için matbaa tarafında bir sorun çıktığında da müdahil oluyordum. Sonra fark ettim ki biz Ankara olarak İstanbul'daki diğer kardeş şirketin yükünü de omuzlamışız. Hiçbir görev tanımı böyle bir yük paylaşımını yazmıyordu ama işin ucu bizde kalıyordu."

K5, özellikle genç nesil aile bireylerinin görevlerinin belirsizliğinden dolayı yönlendirme ihtiyacı duyduklarını ve otorite eksikliğinden yakındığını şu sözlerle belirtmiştir:

> "Küçük kızım, ablasının onu ezdiğini düşünüyor. Halbuki işletmeyi yönetenin kim olduğu belli. Ama yaş küçük, görev tanımı net değil, bu yüzden kendi rolünü kabul ettirmekte zorlanıyor. Bakıyoruz ki motivasyonunu etkiliyor."

K6, belirsizliğin suistimale açık olduğunu vurgulamaktadır:

> "Görev tanımı olmadığında kimse sorumluluk hissetmiyor. Hatta çalışan olmayan biri bile gelip 'şunu şöyle yapın' diyebiliyor. Yazılı çizili bir düzen yok, o yüzden herkes işine geleni yapıyor, istemediği şeyden kaçıyor."

K11, bu durumun karar süreçlerini de etkilediğini belirtmiştir:

> "Görev dağılımı net olmayınca işler çakışıyor. Biri bir iş yapıyor, diğeri bozuyor çünkü alanlar kesişiyor. Kimse kimin neye karar verdiğini bilmiyor. Bu da yöneticilik anlamında ciddi karmaşaya neden oluyor."

K13, adaletsizliğin temelinde bu belirsizliğin yattığını şöyle açıklamıştır:

> "Ne yaptığını bilmeyen ama şirkette söz sahibi olan insanlar var. Çünkü onlara kimse 'senin alanın bu' dememiş. Herkesin ne yapacağı belli olsa bu kadar müdahale ve haksızlık olmaz. Bence kurumsallık burada başlıyor zaten."

K14, bu karmaşayı yıllardır yaşadığını ifade etmektedir:

> "Bizde hep 'sen de biraz el at' mantığı var. Kimse kendi iş tanımını bilmiyor çünkü yok. Bu yüzden biri çalışırken diğeri bekliyor. Çalışan da zamanla soğuyor çünkü hep aynı kişi yükü çekiyor."

K15, şirket içinde herkesin iş tanımının belli olduğunu ve bu netliğin çatışmaların önüne geçtiğini söylese de dışarıdan gelen örneklerde yaşanan kaosu dikkat çekerek şunları söylemiştir:

> "Bizde ben kargodan, abim finans işlerinden sorumluyum, herkes kendi alanını bilir. Ama başka aile şirketlerinde herkes her işe karışıyor, ikinci araba alınca bile çatışma çıkıyor. Biz bu yüzden net maaş sistemiyle bu tip görev-sorumluluk bulanıklığını engelledik."

5.4.1.2.Kayıt dışı karar alma

Katılımcıların çoğu, karar alma süreçlerinin resmiyet ve şeffaflıktan uzak bir biçimde yürütüldüğünü, alınan kararların genellikle yazılı olarak kayıt altına alınmadığını ve bu durumun şirket içi iletişimde kopukluk ve belirsizlik yarattığını ifade etmiştir. Kayıt dışı karar alma pratikleri, özellikle şirketin büyüme ve kurumsallaşma aşamasında örgütsel istikrarı zedelemekte, kararların hem uygulanabilirliğini hem de hesap verilebilirliğini olumsuz etkilemektedir. Bu durum, özellikle sorumluluk üstlenmeyen bireylerin yönetim süreçlerine müdahil olmasını kolaylaştırarak bedavacı etkisini tetiklemektedir.

K1 ise karar alma süreçlerinin sözde katılımcı ama gerçekte merkeziyetçi olduğunu ve bu süreçte bazı üyelerin aktif karar verici, diğerlerinin ise pasif uygulayıcı konumuna itildiğini ifade etmiştir:

> "Şirketin karını olacak bir kararda pasif kalıp ama o kardan faydalanan üyeler oluyor. Karar sürecinde biz veriyoruz ama onlar da alıyor."

K3, kararların yazılı olarak kayda geçirilmemesinin işleyişte ciddi aksaklıklara yol açtığını şu ifadelerle belirtmiştir:

> "Toplantı yapıyoruz, fikir birliği sağlanıyor ama ertesi gün bir bakıyoruz her şey değişmiş. Çünkü akşam evde konuşulmuş, orada başka karar alınmış. Kimseye de haber verilmiyor. Bu durum beni çok zorluyor çünkü neyin geçerli olduğunu bilmiyoruz."

K5, bu süreçte yaşanan kurumsal belirsizliğin bireyler üzerinde güvensizlik yarattığını ve karar alma süreçlerinin profesyonellikten uzak olduğunu vurgulamıştır:

> "Bir plan yapılıyor ama resmi değil, mail yok, yazı yok, toplantı notu yok. Sözle konuşulup geçiliyor. Sonra 'öyle dememiştik' diyorlar. Bu beni iş yaparken hep tedirgin ediyor. İki gün sonra planın değişeceğini bildiğim için kendimi kaptıramıyorum."

Benzer şekilde K10, karar süreçlerinin resmiyet kazanmadığı durumlarda yetki çatışmaları ve etkinlik kaybı yaşandığını belirtmiştir. Katılımcı, kararların uygulamaya dönüşmesi için net bir liderliğe ihtiyaç duyulduğunu vurgulamıştır:

> "Herkes eşit olsun dediğinizde dört kardeşiz ya… Şirketi herkes bir taraftan çekiyor. Ortak kararlar alınsa da son söz bir kişide olmalı. Yoksa yönetilemez hale gelir."

K13, şirketin henüz kurumsallaşma sürecini tamamlamadığını ve bu nedenle karar alma süreçlerinde kişisel inisiyatiflerin belirleyici olduğunu belirtmiştir. Katılımcı, geleceğe dönük olarak kurumsal yapı kurmanın gerekliliğine vurgu yapmaktadır:

> "Şirket içerisinde görevlendirmenin hak ettiği kadar olması gerektiği düşüncesiyle hareket ettim. Kurumsallık olmadan uzun vadeli ayakta kalmak mümkün değil. Kişiye bağlı sistem yürümüyor."

K14 ise, kararların bireysel deneyimlerle şekillendiğini ve belirli bir sistematiğe bağlanmadığında nesiller arası farkların çatışmaya dönüşebileceğini ifade etmiştir:

> "Eğer firma sahibi kendini yetiştirmeseydi, eski kuralları bugüne uygulamaya kalksaydı kavga kaçınılmaz olurdu. Neyse ki son 10 yıldır geride duruyor ama bu kendi tercihiyle oldu; yazılı bir sistemden söz edemeyiz."

5.4.1.3.Profesyonel yönetim eksikliği

Aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışının gelişmemiş olması, birçok yapısal problemi beraberinde getirmektedir. Katılımcılar, özellikle yönetim süreçlerinde liyakatin göz ardı edilmesi, kararların duygusal zeminde alınması ve dışarıdan uzman desteği alınmamasının örgütsel gelişimi sınırladığını vurgulamıştır. Profesyonellikten uzak yönetim biçimleri, iş bölümünü zayıflatmakta ve aile üyelerinin kendi pozisyonlarını hak ederek değil, aile bağlarıyla elde etmelerine neden olmaktadır. Bu veriler incelendiğinde, hem çalışan bireylerinin motivasyonunun düşmekte olduğu hem de bedavacı davranışların kurum için faaliyetlerin bir parçası olmasına zemin hazırladığı görülmektedir.

K3, profesyonel bir bakış açısının eksikliğini şu sözlerle dile getirmiştir:

> "Bizde ne yazık ki aile olmak, iş yapmaktan daha önemli. Profesyonel bir yöneticiye ihtiyaç duyduğumuzda bile 'aile dışından biri şirkette karar veremez' deniliyor. Bu yüzden işin ehli olan kişilere yetki verilmiyor, şirket büyüse de yönetim zihniyeti yerinde sayıyor."

K5, dışarıdan danışman alma konusundaki dirençten bahsetmiştir:

> "Birçok sorun için danışmanlık almayı önerdim. Özellikle insan kaynakları konusunda ama 'biz kendimiz hallederiz' diyerek reddedildi. Sonra o sorunlar büyüyerek kriz oldu. Bir profesyonel yöneticinin yaklaşımı bu şekilde olmazdı."

K6, aile içi kararların profesyonel ölçütlerle bağdaşmadığını ifade etmektedir:

> "Toplantılarımızda kimin ne kadar yetkisi olduğu belli değil. Kimi zaman babam 'sen yap' diyor, ertesi gün fikrini değiştiriyor. Otorite, sistem değil, bireylere bağlı. Bu tamamen profesyonellikten uzak bir yapı."

K11, şirketin büyümesine rağmen yönetimin aile içinde sıkışıp kaldığını vurgulamaktadır:

> "Ciro büyüdü, ekip büyüdü ama yönetim hala aileden iki kişinin inisiyatifinde. Uzman kişiler önerdim, referans bile buldum ama 'bizden değil' denerek reddedildi. Aile bağları her şeyin önüne geçince şirket kendini tekrar etmeye başlıyor."

K12, profesyonelleşme eksikliğinin motivasyon kaybına neden olduğunu belirtmiştir:

> "Bir pozisyon için yurt dışında eğitim almış birini önerdim, kabul edilmedi. Sonra aynı işi hiç tecrübesi olmayan bir kuzen üstlendi. Bu durum beni çok rahatsız etti. Yeterliliğin değil, akrabalığın önemli olduğu yerde kimse uzun süreli motivasyonla çalışamaz."

K13, karar alma süreçlerinin uzmanlıktan çok sezgiye dayandığını şu sözlerle anlatmıştır:

> “Finansal raporlar hazırlıyorum ama çoğu zaman kararlar ‘ben böyle hissediyorum’ denilerek alınıyor. Ne analizler ne veri dikkate alınıyor. Profesyonellik yerine sezgisel yönetim hâkim. Bu da ilerlememizi engelliyor.”

5.4.2. Aile içi denge ve iletişimine yönelik bulgular

Aile şirketlerinde bedavacı etkisini etkileyen bir diğer önemli unsur, aile içi iletişim ve denge durumudur. Katılımcılar, aile bireyleri arasındaki iletişim kopukluklarının, görev ve roller arasındaki çatışmaların ve nesiller arasında ortaya çıkan algı farklılıklarının zamanla iş ilişkilerine yansıdığını belirtmiştir. Bu durum, özellikle çalışan bireylerde tükenmişlik ve kırgınlık hissine, katkı sunmayan bireylerde ise sistemin zafiyetlerinden faydalanmaya dayalı bir tutuma yol açmaktadır. Sağlıklı ve açık iletişim kurulamayan yapılarda, bedavacı davranışların fark edilmesi ve önlenmesi de zorlaşmaktadır.

5.4.2.1.Roller arası çatışma

Katılımcıların büyük çoğunluğu, aile işletmelerinde birden fazla sosyal rolün (ebeveyn, eş, kardeş, yönetici vb.) iç içe geçmesinden dolayı roller arası çatışma yaşandığını belirtmiştir. Özellikle aile içi ilişkilerin iş ilişkileriyle çakışması, nesiller arası güç dengeleri, statü belirsizlikleri ve hiyerarşik geçişlerde çatışmalara neden olmaktadır. Roller arası sınırların net çizilmemesi, hem aile içi bağların zedelenmesine hem de iş süreçlerinde verimliliğin düşmesine yol açabilmektedir.

K2, iş ve aile rollerinin karışmasının ilişkileri zorladığını ve bu durumun bazı bireyleri aileden uzaklaştırdığını şu şekilde dile getirmiştir:

> “Bir takım insanlar durumu anlatıyorsunuz ama o insanlar… bir seçim yapmak zorunda kalıyorlar… Orası bir aile şirketi. Miras durumları olabilir… Aile bireyleri arasında bize daha sonra ilişkisini kesmek isteyenler oldu… O en üzücü taraf.”

K3’ün anlatımı, bireyin kendi ilgi alanlarına yönelmek istemesiyle işletme sorumluluğu arasında kalan bireylerde kişisel kimlik ile aile rolü çatışması yaşanabileceğini ortaya koymaktadır:

> “Ben her zaman kendi alanımda oldum, matbaa bana ait dense de... bu hiç konuşulmadı. Hep uzak kaldım çünkü kendi yolumu çizdim.”

K5, nesiller arası değer farklarının ve işletmeye yönelik vizyon ayrılıklarının gerilime neden olduğunu belirtmiştir. Katılımcı, çocuğunun kendi tarzıyla ilerlemek istemesini anlayışla karşıladığını ancak sürecin kolay olmadığını vurgulamıştır:

> “Benim dükkan anlayışım bu değil... Ben daha salaş, otantik, Balkan kültürüne uygun bir yapı isterdim. Ama o kendi görselini oluşturuyor. Sıkıntı oldu ama olması da gerekiyor, çünkü bu onun işi.”

K6, ikinci neslin liderlik rolünü üstlenmeye başlamasıyla birlikte hem kurum içindeki profesyonellerle hem de aile içi bireylerle statü çatışmaları yaşandığını açıkça ifade etmiştir:

> “Finans müdürü hâlâ bu hiyerarşik şeyi kabullenemiyor… dün bu çocuk lisedeyken ben harçlık veriyordum diyor, şimdi bana işimi anlatıyor.”

K9, bu rol karışıklığının çalışan motivasyonunu zedelediğini ifade etmektedir:

> “Kimi zaman yönetici olduğumu hissediyorum, kimi zaman sadece bir kız çocuğu gibi hissettiriliyorum. İşten çok ilişkiler konuşuluyor. Aile bireyiyim diye bazı kararları açıklama yapmadan almam bekleniyor ama aynı zamanda hesap da soruluyor.”

K10 ise kardeşler arasında eşit sorumluluk alınmasının her zaman mümkün olmadığını, bu durumun çatışmalara neden olduğunu ve şirketin ancak tek liderli bir yapı ile sağlıklı ilerleyebileceğini ifade etmiştir:

> “Herkes eşit dersek bu iş yürümez. Toplantıda farklı görüşler olur ama bir kişinin sözü geçmeli. Yoksa herkes şirketi başka yöne çeker.”

K11, şirket içinde aile dışı çalışanların da bu çatışmadan etkilendiğini söylemektedir:

> “Biz aile içinde çözemediklerimizi şirkete taşıyoruz. O yüzden bazen aileden biri iş yerinde yetkili gibi davranıyor ama aslında sorumluluğu yok. Bu da aile dışı çalışanların kafasını karıştırıyor. Kim kime rapor veriyor belli değil.”

K13’ün ifadesi, henüz ikinci nesil tam olarak sürece dahil olmadan bile ileriye dönük rol çatışmalarının öngörüldüğünü göstermektedir:

> “Görevlendirme kişinin hak ettiği kadar olmalı. Kurumsal yapı olmadan bu işler kişilere bağlı yürüyor ve uzun vadede sıkıntı çıkıyor.”

K15, şirkette yönetici pozisyonuna yükselmesine rağmen, daha önce kendisini çocuk olarak tanıyan çalışanlar karşısında otorite kurmakta zorlandığını vurgulamıştır:

> “Adam benim çocukluğumu biliyor. Ben artık ona bir şeyler söyleyen konuma geldim. Kabul ettirmek kolay olmadı.”

5.4.2.2.Eşitsiz sorumluluk dağılımı

Görüşmelerde, aile şirketlerinde sorumlulukların eşit şekilde paylaşılmadığına dair yaygın bir görüş bildirilmiştir. Katılımcılar, bazı aile üyelerinin tüm yükü üstlendiğini, buna karşın diğer üyelerin şirket işlerine ya hiç katılmadığını ya da sembolik düzeyde yer aldığını belirtmiştir. Bu durum, yalnızca iş yükünü artırmakla kalmamakta; aynı zamanda çalışan bireylerde değersizlik hissi, kırgınlık ve adaletsizlik duygularını da tetiklemektedir. Bununla birlikte, aile içinde sorumluluk dağılımının yetersizliği, hem bireysel performansı hem de örgütsel verimliliği olumsuz etkilemektedir.

K1, şirket içinde yükün belli kişilere kaldığını şu şekilde ifade etmiştir:

> “Bizim iş bölümümüz tamamen dengesiz. Ben neredeyse her süreci yönetiyorum, ama diğer aile üyeleri sadece varlıklarıyla var olmaya çalışıyor. Bu durum, benim üzerimde aşırı bir yük oluşturuyor; her hafta ekstra iş yapmam gerekiyor. Ne zaman ki ben çalışırken, onlar sadece ‘biz varız’ diyorlar. Ben işin başındayım ama destek yok. Toplantıya katılıyorlar ama sonrasında hiçbir katkı olmuyor. Herkesin işi gücü var deniliyor ama benim de var. Neden yük hep aynı kişilerde toplanıyor, anlamıyorum. Bu çok yorucu.”

K3, sorumlulukların gönüllülük esasına göre dağılmadığını belirtmiştir:

"Ailede bazıları kendiliğinden yük alıyor ama kimse bunu paylaşmak istemiyor. Ben bazı görevleri devretmeye çalıştım ama herkes geri adım attı. 'Sen yaparsın' denilmesi bir teşekkür değil, bir kaçıştır."

K9, işin gerçek yükünü paylaşanların görünmez olduğunu ifade etmiştir:

"Ben işe sabah 8'de başlıyorum, akşam 8'de çıkıyorum. Ama bir kuzenim ayda bir uğrayıp 'her şey yolunda mı' diyor. Sonra aile büyüklerine gidip 'biz şirketi iyi yönetiyoruz' havasına giriyor. Asıl işi kim yapıyor fark eden yok."

K11, eşitsiz sorumluluk dağılımının çalışma ortamına etkisini şu şekilde anlatmıştır:

"Her biri aynı oranda kazanç alıyor ama kimin ne kadar çalıştığı göz ardı ediliyor. Benim gibi sürekli çalışıp detaylarla ilgilenenler, o kadar yoğun bir tempoda çalışırken, diğerleri hiçbir sorumluluk almıyor. Bu durum, benim için hem maddi hem de manevi anlamda yıpratıcı oluyor. Sorumluluk kime denk gelirse ona kalıyor. Hiç kimsenin görev tanımı yok, paylaşım da yok. Haliyle çalışan, hep aynı kişiler oluyor. Kimi aile üyeleri ise şirkete gelip kahve içip çıkıyor ama yine de 'ortak' sayılıyorlar."

K13, bu eşitsizliğin uzun vadeli etkilerine değinmiştir:

"Sorumluluk paylaşımı olmadığında, sadece belli kişiler iş yükünü çekiyor. Bu da onların motivasyonunu kırıyor ve uzun vadede şirket içindeki verimliliği düşürüyor. Herkesin adil şekilde katkı sağladığı bir düzen olması gerekiyor; aksi halde, iş yükü tek taraflı olarak artıyor. Ben elimden gelenin fazlasını yapıyorum ama bu takdir edilmediği gibi, diğerlerinin katkı sunmaması da normalleşmiş durumda. Hiçbir işin başına geçmeyip sadece şirketin varlığından faydalanan kişiler olduğu sürece biz ilerleyemeyiz."

K15, son olarak eşitsiz dağılımı şu sözlerle özetlemiştir:

"Biz aile olarak bir aradayız, ama görevler eşit değil. Bazıları sadece 'biz varız' diyor, oysa diğerleri tüm projelerin, tüm raporların yükünü omuzlarında taşıyor. Bu

da, hem bireysel olarak insanı yoruyor hem de ekip içinde ciddi bir adaletsizlik hissi yaratıyor. Bazen kendimi bu şirkete fazla ait hissediyorum, bazen hiç. Çünkü sadece ben çabalıyorum gibi geliyor. Diğerleri sorumluluk almak istemediği halde aynı haklara sahip. Gerçekten çok yıpratıcı bir süreç."

5.4.2.3.İletişim kopukluğu

Katılımcıların bir kısmı, şirket içinde aile bireyleri arasında açık ve etkili iletişim kurulamamasının hem ilişkileri zedelediğini hem de şirket kararlarının şeffaf alınmasını engellediğini ifade etmiştir. İletişim eksikliği, çoğu zaman yanlış anlamalara, karar süreçlerinden dışlanmışlık hissine ve güven kaybına yol açmakta, bu da hem aile bağlarını hem de kurumsal sürdürülebilirliği olumsuz etkilemektedir.

K2, iletişimin kopuk olduğu durumlarda dışlanmış hissettiğini şöyle aktarmıştır:

"Bazı kararları sonradan öğreniyoruz. Hatta bazen şirkette olduğum hâlde bir şeylerden haberim olmuyor. Konuşuluyor ama bana gelmiyor. Bazen 'Senin bilmen gerekmez' deniyor. Ynai öyle bir durum ki kalıyorsunuz, bu da beni uzaklaştırıyor açıkçası."

K3, şirket içindeki duygusal bariyerlerden söz etmektedir:

"Biz aile içinde zaten çok konuşan bir yapı değiliz. Bu şirkete de yansıyor. Ne sorunlar ne başarılar konuşuluyor. Herkes içine atıyor. O yüzden kimsenin birbirinden haberi olmuyor. Bu da bir noktada kopuşa neden oluyor."

K4, iletişimsizlikten kaynaklanan gerilimleri şöyle ifade etmektedir:

"Benim söylediklerim duyulmuyor, ya da duymak istemiyorlar. Herkes birbirine karşı temkinli. Bu yüzden açık konuşamıyoruz. Bazen bir konuda konuşmak yerine konuyu erteleyip geçiyorlar. Böyle olunca sorunlar büyüyor."

K11, iletişim eksikliğinin karar alma süreçlerini doğrudan etkilediğini vurgulamaktadır:

> “Bazı konular hiç gündeme gelmiyor çünkü kimse kimseyle açık konuşmak istemiyor. Eleştiri yaparsan kırılırlar, susarsan yanlış anlaşılır. Bu yüzden hiçbir şeyi tam olarak çözemiyoruz. Herkes içinden konuşuyor ama masada sessizlik var.”

K15, iletişimsizliğin güven duygusunu zedelediğini belirtmiştir:

> “Toplantılarda çok konuşan var ama gerçekten dinleyen yok. Ben bazen içimi döküyorum ama sonra pişman oluyorum çünkü paylaştığım şey bana geri dönmüyor. Bu da güvenimi kırıyor. Kendimi hep hazırlıklı tutuyorum, konuşmamayı tercih ediyorum.”

5.4.3. Kültürel ve sosyal kalıplara yönelik bulgular

Aile şirketlerinde bedavacı etkisinin yalnızca yapısal değil, aynı zamanda sosyo-kültürel dinamikler üzerinden de şekillendiği görülmektedir. Toplumsal normlar, *geleneksel değerler, cinsiyet rolleri ve yaş hiyerarşisi* gibi öğeler, aile üyelerinin şirket içindeki rollerini, katkı düzeylerini ve hak taleplerini doğrudan etkilemektedir. Görüşmelerden elde edilen veriler, özellikle kadınların karar alma süreçlerinden dışlanması, yaşa bağlı otorite kurgusunun sürmesi ve geleneksel aile anlayışının modern yönetim pratikleriyle çelişmesi gibi durumların, aile şirketlerinde bedavacı davranışların göz ardı edilmesine veya meşrulaştırılmasına neden olduğunu ortaya koymaktadır.

5.4.3.1.Kadınların dışlanması

Görüşmeler sırasında katılımcı ifadeleri, aile şirketlerinde kadınların karar alma süreçlerinde genellikle geri planda bırakıldığını ve bu durumun çoğu zaman geleneksel roller ile meşrulaştırıldığını ortaya koymaktadır. Kadın bireylerin şirkette aktif rol almamaları ya da fikirlerinin dikkate alınmaması, kimi zaman açıkça ifade edilen kurallar, kimi zamansa örtük kültürel normlarla gerekçelendirilmektedir.

K1, kardeşinin şirkette çalışmasına rağmen karar süreçlerinde yeterince inisiyatif alamadığını ve aile içi sistemin dış evliliklerle gelen kadınları bilinçli biçimde dışarda tuttuğunu ifade etmiştir. “Aile anayasası” gibi yazılı olmayan kuralların bu ayrımı meşrulaştırdığı görülmektedir:

> "Kız kardeşim yanımda çalışıyor… ama sevgili damatlar ve gelinlerin olmadığı, aile bireylerinin içinde bulunduğu bir sistem öngörüyoruz… Genelde aile dışındaki bireyler problemin ana kaynağı oluyor çünkü."

K13, eşinin şirkette herhangi bir aktif rolü olmamasını sıradan ve doğal bir durum gibi aktarırken, kadınların sistem dışında tutulmasının yaygın bir pratik olduğunu ima etmektedir:

> "Eşim karar alma sürecinde hiç yok… ama biliyorsunuz Türkiye'deki hukuk sistemine göre sahip olduğum şeylerin yüzde ellisi onun."

K7 ise evlilik sonrası şirkete dahil olan kadınların sistem dışına itilmesini bilinçli bir tercih olarak açıklamıştır. Kadınların işletme yönetiminde aktif yer almaması, potansiyel çatışmaları önleme stratejisiyle gerekçelendirilmiştir:

> "Hanımları olduğu gibi bu işin dışında tuttuk… orada sıkıntılar çıkar, dünya kadar işimiz var, onlarla uğraşmak istemiyoruz."

5.4.3.2.Yaş temelli hiyerarşi

Aile şirketlerinde karar alma süreçlerinin liyakatten ziyade yaşa ve kıdeme bağlı olarak şekillendiği görülmektedir. Katılımcılar, daha genç ya da sonraki kuşaktan olmaları nedeniyle fikirlerinin dikkate alınmadığını, yaşça büyük bireylerin ise bilgi ve katkıdan bağımsız olarak söz hakkına sahip olduklarını belirtmiştir. Bu durum, genç kuşakta motivasyon kaybına, yaşça büyük olanlarda ise katkı sunmaksızın hak talep etme eğilimine zemin hazırlamakta; bu yönüyle bedavacı davranışların sürdürülebilirliğini güçlendirmektedir.

K1, yaşa dayalı yetki anlayışını şu şekilde ifade etmiştir:

> "Şirket içinde kararlar hep büyüklerin onayıyla geçiyor. Ben yöneticiyim ama amcam onaylamazsa bir karar alınamıyor. Bilgiye değil yaşa göre değer veriliyor. Bazen her şey hazır ama sırf 'önce ağabeyinle konuş' denildiği için süreç duruyor."

K3, bu anlayışın değişime engel olduğunu şöyle ifade etmiştir:

> “Yeni fikirler sunuyorum ama ‘biz yıllardır böyle yapıyoruz’ yanıtı alıyorum. Daha önceki kuşaktan gelen biri olunca söz söylemek kolay, ama biz bir şey dediğimizde ‘daha çocuksun’ muamelesi yapılıyor. Bu da ilerlemeyi engelliyor.”

K5, yaşlı kuşakların otoriteden vazgeçememesiyle ilgili gözlemini şöyle dile getirmiştir:

> “Dedem her zaman son sözü söyleyen ve hiçbir zaman çocuklarının söylediğini tasvip etmeyen bir yapıya sahipti. Baba, kapatılması gereken dükkânı bile kapatmadı. Bu yüzden ben çocuğuma müdahale etmemeye çalışıyorum. Ama görüyorum ki yaşlılar kolay kolay bırakmak istemiyor.”

K6, yaşın etkisinin yalnızca aile içinde değil, çalışanlar nezdinde de otoriteyi etkilediğini belirtmiştir:

> “Ben lisede harçlık alan çocuktum ya. Şimdi o zamanki muhasebeciye iş söylüyorum, hâlâ ‘Bu çocuk bana iş mi tarif edecek?’ havasında. Otoriteyi yaşla eşit görüyorlar. Gençsen, emir veremezsin gibi bir algı var.”

K10, aile şirketlerinde yaşın söz hakkını belirlediğini şu sözlerle açıklamıştır:

> “Herkes eşit konumda olamaz. Dört kardeşiz, ama birinin sözü geçmeli. Herkesin %25 pay sahibi olması, herkese eşit söz hakkı verirse şirket kilitlenir. Saygı duyulan bir büyük olmalı ki yönetim sağlıklı yürüsün.”

K15, yaşla ilgili otorite algısının özellikle çalışanlar nezdinde zorluk çıkardığını şu şekilde ifade etmiştir:

> “Çocukluğumu bilen insanlar şimdi benden talimat almakta zorlanıyor. Başta söylediklerimi ciddiye almıyorlardı. Zamanla işi büyüttüğümüzü görünce kabullendiler ama yaş faktörü gerçekten bir bariyer oluşturdu.”

5.4.3.3. Geleneksel anlayışta ısrar

Katılımcılar, aile şirketlerinde hâkim olan geleneksel değer yargılarının, yeni kuşağın yenilikçi yaklaşımlarının önünde bir engel oluşturduğunu sıklıkla dile getirmiştir. Bu geleneksel anlayış, hem yönetim biçimlerine hem de aile içi rollerin algılanışına yansımakta; değişim taleplerinin çoğu zaman "saygısızlık" veya "aile düzenine aykırılık" olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır. Geleneksel yapıdan taviz verilmemesi, bedavacı etkisini besleyen mevcut yapının sürmesini kolaylaştırmaktadır.

K3, yeni yöntemlerin önüne geleneksel tutumların geçtiğini şöyle açıklamıştır:

> "Ben işi sistematikleştirmek için dijital bir yapı önerdim ama 'biz eskiden böyle yapmadık, şimdi ne gerek var' denildi. Hala deftere yazılan hesaplar var. Değişim talep edince de 'fazla modernist olma' diyorlar. Bu düşünce yapısı işi tıkıyor."

K5, geleneksel değerlerin sorgulanamaz oluşunu şu sözlerle eleştirmiştir:

> "Şirkette bir şeyi değiştirmek istersen hemen 'baban böyle yapmazdı' deniyor. Hala kurucunun yöntemleriyle devam etmek zorundayız gibi hissediyoruz. Oysa koşullar değişti. Ama değişim teklifi bile hoş karşılanmıyor."

K6, aile büyüklerinin bakış açısının değişmediğini belirtmiştir:

> "Ailede karar verenler hep eski nesil. Onlar için yeni fikirler fazla cesur ya da gereksiz. 'Biz bu şekilde bu noktaya geldik, siz de böyle devam edin' anlayışı var. Oysa artık iş yapış şekilleri başka. Ama eski düzen değişmesin istiyorlar."

K13, geleneksel yaklaşımın nesiller arası çatışma doğurduğunu ifade etmiştir:

> "Ben daha şeffaf, kurallı bir yapı istiyorum ama onlar 'aile işi samimiyetle yürür' diyor. Oysa samimiyet sistemi bozan bir şeye dönüştü. Ailede işler hala 'kimin sözü geçer' mantığıyla yürüyor. Bu zorlayıcı bir yapı, ve kurumsallaşma konusunda destekleyici değil."

K14, yenilik tekliflerine karşı geleneksel reflekslerin hâkim olduğunu belirtmiştir:

> "Danışmanlık almak istedik ama 'aileden biri varken neden dışarıdan biri karışsın' denildi. Geleneksel bakış açısı her alana yansıyor. Yeni bir uygulama önerdiğimde 'bize uyar mı ki?' diye korkarak yaklaşıyorlar."

5.5. Nesiller Arası Geçiş Süreci

Aile şirketlerinin nesilden nesile geçiş süreci, yalnızca mülkiyetin ve yönetimin aktarımı değil; aynı zamanda kültürel değerlerin, iş yapış biçimlerinin ve liderlik rollerinin aktarımını içeren çok katmanlı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan görüşmelerde, geçiş sürecinin çoğunlukla plansız ve sistematik olmayan şekilde yürütüldüğü, haleflerin belirlenmesinde belirsizlikler yaşandığı ve bu durumun hem kurumsal yapıyı hem de aile içi ilişkileri olumsuz etkilediği sıkça dile getirilmiştir. Ayrıca, nesiller arası farklılıklar, yeni neslin şirkete olan uzaklığı ya da eski neslin devri geciktirmesi gibi dinamikler, bu geçişin sağlıklı işlemesini zorlaştırdığı gözlemlenmiştir. Tüm bu unsurların, bedavacı etkisini hem tetikleyen hem de görünmez kılan faktörler haline getirdiğini söyleyebiliriz.

5.5.1. Planlama eksikliklerine yönelik bulgular

Aile şirketlerinde nesiller arası geçiş sürecinin başarısı, büyük ölçüde bu sürecin ne kadar planlı ve öngörülü bir şekilde yürütüldüğüne bağlıdır. Ancak görüşmelerden elde edilen veriler, halefiyetin belirlenmesi, sorumlulukların devri ve gelecek stratejilerinin oluşturulması konularında ciddi eksiklikler yaşandığını ortaya koymaktadır. Katılımcıların önemli bir kısmı, geçiş sürecine ilişkin açık bir planlama yapılmadığını, bu nedenle yönetsel belirsizliklerin arttığını ve aile içi dengelerin sarsıldığını ifade etmiştir. Özellikle kurucuların yetki devrinde isteksiz davranması, halefin yeterince hazırlanamaması ya da geçişin duygusal nedenlerle ertelenmesi gibi durumlar, sadece yönetimsel aksaklıklara değil, aynı zamanda bedavacı rollerin pekişmesine de neden olmaktadır.

5.5.1.1. Halefin belirsizliği

Görüşmelerde, aile şirketlerinde halefin (yani yönetimi devralacak kişinin) belirlenmesine ilişkin süreçlerin çoğu zaman açık, net ve planlı bir şekilde yürütülmediği görülmüştür. Katılımcılar, aile içinde bu konunun çoğunlukla ertelendiğini ya da

konuşulmaktan kaçınıldığını belirtmiş; bu durumun işleyişte belirsizlik, çalışanlarda motivasyon kaybı ve zaman zaman iç çatışmalara neden olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda, halefin belirlenmemesi, aynı zamanda sorumlulukların netleşmemesi ve bedavacı rollerin sürmesi için uygun bir zemin yaratmaktadır.

K1, halefin açıkça belirlenmemesinin şirket içi belirsizlik yarattığını şu sözlerle ifade etmiştir:

> "Nesilden nesile bir kurallar silsilesi koymaya çalışıyoruz. Aile anayasası gibi bir planımız varmış gibi davranıyoruz ama aslında yok. Kim, ne zaman devralacak net değil. Bilgiyi kardeşime aktarıyorum ama bu otomatik olarak onun halef olacağı anlamına gelmiyor. Her şey biraz kendiliğinden gelişiyor."

K2, geçiş sürecinde bir halefin belirlenmemesinin aile içinde kırgınlıklara neden olduğunu şöyle aktarmıştır:

> "Yeni bir şirkete geçiş sürecinde kimin öne çıkacağı belli değildi. Akrabalar kararsız kaldı, bazıları ilişkisini kesti. Kimse risk almak istemedi, çünkü ortada kesinleşmiş bir halef yoktu. Herkes bir şeylerin netleşmesini bekliyordu ama süreç kendiliğinden şekillendi."

K3, halef belirleme sürecindeki netliğin eksikliğine dair gözlemini şu ifadelerle dile getirmiştir:

> "Babamın bir hatası vardı bence. Abimi üniversiteden mezun olur olmaz İstanbul'a gönderdi. Birlikte çalışmadılar. Bu da aktarılan bilginin eksik kalmasına neden oldu. Kim tam olarak halefti, belli değildi. Ben hep dışarıda kaldım zaten. Net bir planlama yapılmadı."

K5, halefiyetin doğal akışa bırakıldığını ve bu nedenle aile içi çatışmaların doğduğunu şu şekilde açıklamıştır:

> "Ben çocuğuma müdahale etmiyorum. Ama o kendi kimliğiyle ilerliyor. Kimse ona 'sen halefsin' demedi. O kendi pozisyonunu aldı. Eniştesi, ablası, kardeşi hep fikir

vermeye çalıştı ama o sınır çizdi. Kimin varis olduğu bile net değildi başta, o kendi ilan etti."

K6, birinci neslin halef tayini yapmaksızın geri çekildiğini şöyle ifade etmiştir:

"Birinci neslin enerjisi kalmadı, biz mecburen devraldık. Ama bu planlı bir halef tayini değildi. Kimin lider olacağı belli olmadan işe koyulduk. Çalışanlar bile bu geçişe hazır değildi, hâlâ bizi 'çocuklar' olarak görüyorlardı."

K9, geniş aile yapısı içinde halef belirlenmesinin karmaşaya neden olduğunu ifade etmiştir:

"17 kuzeniz. Herkes potansiyel halef olabilir. Kimin yöneteceği, kimin devralacağı belli değil. Bu durum birçok soruyu doğuruyor: Kim yönetim kuruluna girecek? Kim lider olacak? Bu belirsizlik herkesin gardını almasına neden oluyor."

K13, halefin netleştirilmediği durumlarda kurumsallaşmanın kaçınılmaz olduğunu şu şekilde vurgulamıştır:

"Bizde şu an net bir halef yok. İkinci kuşak yeni yeni oluşuyor. Halef belirsizliği gelecekte problem çıkarabilir diye şirketi kurumsallaştırmak istiyorum. Kurumsal yapı olmadan bu belirsizlikler yüzünden aile şirketleri yıkılıyor."

5.5.1.2.Geçiş süreci hazırlıksızlığı

Halefin belirlenmesinin yanı sıra, halefin bu sürece ne kadar hazırlandığı da geçiş sürecinin başarısını etkileyen kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Yapılan görüşmelerde, halef olarak görülmesi olası bireylerin şirkete yeterince uyumlanmadığı, sorumluluk alma süreçlerinin planlanmadığı ve bilgi aktarımının sistemli bir şekilde yapılmadığı sıkça ifade edilmiştir. Katılımcılar, bu hazırlıksızlığın şirket içinde görev karmaşasına, iletişim bozukluklarına ve stratejik yön kayıplarına neden olduğunu vurgulamıştır.

K4, halef adaylarının bilinçli şekilde hazırlanmadığını şu sözlerle ifade etmiştir:

"Kardeşim yurt dışında okudu, geldi ama işe nereden başlayacağı belli değildi. Bir gün üretime gitti, bir gün ofise. Kimse 'senin görevin şu' demedi. Yönetimin, işin devredileceği kişiyi bu şekilde hazırlamak mümkün değil tabi ki."

K5, geçişin kendiliğinden bir süreçmiş gibi algılandığını belirtmektedir:

"Sanki zamanla işler öğrenilir gibi bir düşünce var. Ama öyle olmuyor. Ne eğitim veriliyor ne de sorumluluk aktarılıyor. Her şey 'zamanla oturur' diye bırakılıyor. Bu da haliyle geçiş sürecinde hazırlıksız yakalanmaya neden oluyor."

K6, kurucu neslin bilgi paylaşımı yapmadığını söylemektedir:

"Amcam, şirketin her şeyini bilir ama bizimle detay paylaşmaz. Sorduğumuzda 'sen daha oraya gelmedin' diyor. Oysa bu süreç planlı olmalı. Bir gün bir şey olursa tüm işler yarım kalacak."

K7, geçişin aniden gündeme gelmesini eleştirmiştir:

"Yıllarca hiçbir şey konuşulmadı, sonra bir gün 'sen geçiyorsun' dendi. Hiçbir hazırlık yapılmamıştı. Oysa böyle bir geçiş süreci, yıllar önceden başlayıp kademeli olarak ilerlemeli. Şimdi zorlanıyoruz çünkü alışamadık."

K8, sürecin yalnızca aile içi duygusal bir konu gibi görüldüğünü dile getirmiştir:

"Beni şirkete soktular ama sadece aileden olduğum için. Ne plan var ne yol haritası. 'Biz seni düşünüyoruz' dediler ama nasıl bir düşünce? Şirketin geleceği böyle yönetilmez. Eğitim yok, danışmanlık yok, yönlendirme yok."

K11, geçişin sadece pozisyon değil sorumluluk aktarımı olduğunu vurgulamaktadır:

"Yönetici olmak için sadece unvan yetmiyor. Karar alma becerisi, çalışan yönetimi gibi konularda bir hazırlık süreci gerekiyor. Ama bizde bu süreç hiç düşünülmemiş. Ben hep yanında çalıştım ama devralınca ne yapacağımı bilemedim."

5.5.1.3.Devri geciktirme

Nesiller arası geçişin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için zamanında ve bilinçli bir yetki devrinin büyük önem taşıdığı bilinmektedir. Ancak yapılan görüşmelerde, kurucu nesil temsilcilerinin yetkiyi devretme konusunda gönülsüz davrandıkları, çoğu zaman bu süreci erteledikleri ve karar alma mekanizmalarını elden bırakmadıkları yönünde ortak bir görüş ortaya çıkmıştır. Bu durum, genç kuşağın şirkette aktif rol almasını ve sorumluluk üstlenmesini zorlaştırmakta, aile içi gerilimleri artırmakta ve şirketin kurumsal gelişimini sekteye uğratmaktadır.

K1, devrin ertelenmesini şu sözlerle açıklamıştır:

> "Babam işi bırakacağını söylüyor ama yıllardır aynı şeyi söylüyor. Hala her şeyi o yapıyor. Bana devredecek gibi görünüyor ama bir türlü bırakmıyor. Sanki devrederse her şey bozulacakmış gibi davranıyor."

K6, kurucuların kontrolü kaybetmek istemediklerini vurgulamaktadır:

> "Amcam şirketin kurucusu ve hala her kararda son sözü söylüyor. Oysa yeni nesil olarak biz pek çok şeyi daha iyi yapabiliriz ama onun gölgesi hep üstümüzde. Bırakmıyor çünkü güvenemiyor gibi hissediyorum."

K8, yetki devri geciktikçe şirketin uyum sorunları yaşadığını söylemiştir:

> "Yönetim hala babamda ama çalışanlar artık bana soruyor. Ama ben karar veremiyorum çünkü son sözü hep o söylüyor. Bu da hem çalışanları hem beni ikilemde bırakıyor. Bir geçiş yapılacaksa net yapılmalı."

K9, bu gecikmenin gençleri demotive ettiğini ifade etmektedir:

> "Ben yönetime taliptim ama yıllarca 'biraz daha bekle' dendi. Sonra da bu bekleyiş motivasyonumu düşürdü. Sürekli ertelenen bir şey insanın içindeki hevesi söndürüyor. Şimdi devralsam bile o enerjim kalmadı."

K10, bu ertelemenin aile ilişkilerini de etkilediğini belirtmiştir:

> “Ailemle aram iyi ama şirketteki bu belirsizlik yüzünden bazen tartışıyoruz. ‘Neden devredilmiyor’ sorusunu sorduğumda gerginlik oluyor. Halbuki bu süreç planlı olsa ne ben zorlanırım ne onlar.”

5.5.2. Nesiller arası farklar

Aile şirketlerinde nesiller arası geçiş yalnızca bir mülkiyet veya pozisyon devri olmamakla birlikte aynı zamanda iki ya da daha fazla neslin dünya görüşü, iş yapma biçimi ve değer sistemleri arasında bir uyum süreci olarak değerlendirilmektedir. Yapılan görüşmelerde, kuşaklar arasında özellikle teknoloji kullanımı, kurumsallık anlayışı, liderlik yaklaşımı ve şirketin geleceğine bakış konusunda belirgin farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Bu farklılıklar çoğu zaman sağlıklı bir geçişin önünde engel teşkil etmekte ve yeni neslin sisteme uzak kalmasına, eski neslin ise kontrolü elden bırakmakta zorlanmasına yol açmaktadır. Gerçekleştirilen görüşmeler, bu çatışmanın çoğu zaman açık bir kriz yerine sessiz bir çekilme, geri planda kalma ya da etkisiz katılım biçiminde ortaya çıktığını göstermektedir.

5.5.2.1. Yeni neslin uzak kalması

Katılımcıların bir kısmı, şirket içinde yeni neslin sürece dahil edilmediğini veya kendi istekleriyle uzaklaştıklarını belirtmişlerdir. Bu uzaklaşma, hem eski neslin geleneksel yaklaşımlarına hem de şirketin kurumsallaşma düzeyindeki eksikliklere bağlanmıştır. Bazı katılımcılar, yeni neslin ilgisizliği kadar, onları sürece dahil edecek bir sistemin olmamasından da yakınmıştır. Bu durum, hem aktarım sürecinin kopukluk yaşamasına hem de potansiyel haleflerin şirkete yabancılaşmasına neden olmaktadır.

K1, sürece katılmak isteyen yeni kuşak üyeler olmasına rağmen bu katılımı yönetecek sistematik yapıların eksikliğinden söz etmiştir:

> “Kız kardeşim şu an benimle çalışıyor. Ona bilgileri aktarmaya çalışıyorum ki ben biraz daha rahat edeyim. Nesilden nesile aktarım için bir kurallar silsilesi oluşturmaya çalışıyoruz ama şu an yazılı bir sistem yok. Bazen karar süreçlerinde pasif kalıyorlar ama gelişmeyle ilgili kararlar alındığında sonuç iyi olursa herkes sahipleniyor, kötü olursa bizden biliniyor.”

K2, geçiş sürecinde aile bireylerinin uzaklaştığını ve bunun hem duygusal hem de yapısal kopukluklar yarattığını vurgulamıştır:

> "O zaman insanlar hayat kaygıları, maddi durumlar nedeniyle bizimle durmak yerine sessiz kaldılar. Belki de ne yaptığımız belli değil diye düşündüler. Sonradan haklı olduğumuz anlaşıldı ama süreçte yalnız kaldık."

K3 bu durumu şu sözlerle ifade etmiştir:

> "Yeni nesil, şirketin işleyişine uzak. Aslında niyetleri var ama içeride bir sistem yok. Ne zaman, nasıl, hangi görevle başlayacaklarını kimse bilmiyor. Bu da onları soğutuyor. Biri geliyor, iki hafta bakıyor, sonra gitmek istiyor."

K5, ikinci kuşağın kendi düzenini kurarken önceki nesilden farklı bir vizyon geliştirdiğini ve bunun çatışmalara neden olabildiğini belirtmiştir:

> "Ben daha otantik, geleneksel bir yapıdan yanaydım ama çocuğum kendi düzenini kuruyor. Onu izliyorum, çünkü kendi kimliğiyle yaklaşıyor. Hatalar yapacak ama öğrenecek."

K6, şirket içindeki rollerin belirsizliğine dikkat çekmiş ve şu ifadelere yer vermiştir:

> "Gençler geliyor ama oturmuş bir yapı yok. Ne zaman ne yapacaklarını bilemiyorlar. Bir şey yaptıklarında da 'sen karışma, büyükler bakar' deniyor. Böyle olunca onlar da hevesini kaybediyor."

K11, yeni neslin eğitimi ve süreçlere hazırlanması konusunda ebeveynlerin yetersiz kaldığını ifade etmiştir:

> "İyi bir eğitimci miyim, bunu sorguluyorum. Belki de çocuklarımızı iyi yetiştiremediğimiz için işlerin başına geçmekte zorlanıyorlar. Bu da uzaklaşmalarına neden oluyor."

K13, şirketin yeterince kurumsallaşmaması durumunda yeni neslin sürece ilgisiz kalabileceğini belirtmiştir:

> “Kurumsallaşma olmadan şirketin uzun vadeli ayakta kalabilmesi mümkün değil. Şirketi sistematik hale getirmezsek yeni nesil katılım göstermez.”

5.5.2.2. Eski nesil direnci

Katılımcıların çoğu, eski neslin yönetim üzerindeki etkisini ve kontrolü elden bırakmakta isteksiz davrandığını açıkça belirtmiştir. Bu durum, yalnızca halefiyet sürecini geciktirmekle kalmamakta, aynı zamanda genç neslin şirkete katılımını, fikir sunma hakkını ve karar alma süreçlerine dahil olma motivasyonunu da azaltmaktadır. Eski neslin "deneyim" ve "tecrübe" iddiaları üzerinden oluşturduğu bu direncin, nesiller arası çatışmayı derinleştirdiği ve yenilikçi yaklaşımların önünün kesildiği görülmektedir.

K1, eski nesilin tek taraflı karar alma alışkanlığının, değişime karşı ciddi bir engel oluşturduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

> “Babam her şeye hala tek başına karar veriyor. ‘Sen karışma, biz böyle geldik bu günlere’ diyerek önümü kesiyor. Aslında bazı şeyleri değiştirmek istiyorum ama hiçbir şeyin değişmesine izin vermiyor.”

K5 ise geçmiş kuşaklarda da benzer bir direnç yaşandığını aktararak, bu döngünün kendisini tekrar ettiğini ifade etmiştir:

> “Dedem her zaman son sözü söyleyen ve hiçbir zaman çocuklarının söylediğini tasvip etmeyen bir yapıya sahipti. Babamla da aynı şeyi yaşadık. Şimdi ben bu hatayı yapmamaya çalışıyorum.”

K3, eski neslin yeni nesile yeterince alan açmamasının işletme gelişimini geciktirdiğini şu sözlerle vurgulamıştır:

> “Bence babamın bir hatası vardı. Üniversiteden mezun olur olmaz İstanbul’a gönderdik. Ama en azından bir yıl baba-oğul çalışsalardı daha faydalı olurdu. Eksiklikleri görebilir, gelişim sağlayabilirdi.”

K14 ise eski neslin direnç göstermemesinin işletmenin sürdürülebilirliğine katkı sağladığını belirterek şu gözlemde bulunmuştur:

> “Babam kendini geliştirmiş biri olmasaydı, her gün kavga ederdik. Ama o dönemin kurallarını bize dayatmak yerine yeniliklere açık oldu. Şirketi ayakta tutan da bu oldu.”

K6, kontrolün zamanla ve doğal bir süreçle yeni kuşağa devredilmesinin daha az çatışmayla sonuçlandığını ifade etmiştir:

> “Birinci nesil yüksek tempoya ayak uyduramadı, kendiliğinden çekildi. Bu sayede bizim önümüz açıldı. Ama şirket içindeki bazı eski çalışanlar bu geçişi kabullenmekte zorlandı.”

Bazı katılımcılar ise eski neslin gölgesinde çalışmanın zorluklarına dikkat çekmiştir. K15, deneyim aktarımının yanında sürekli denetlenme baskısının da söz konusu olduğunu dile getirmiştir:

> “Benden önce çalışanlar benim çocukluğumu biliyor. Şimdi ben onlara ‘şunu yapın’ dediğimde bunu kabullenmek onlar için zor oldu. Başlarda kendimi kabul ettirmem zordu.”

5.5.2.3. Yaklaşım farklılıkları

Aile şirketlerinde farklı kuşakların yönetim anlayışları, iş yapma biçimleri ve iletişim tarzları arasında belirgin ayrımlar olabilmektedir. Görüşmelerde bu farkların, yalnızca fikir ayrılıklarına değil, aynı zamanda çatışmalara, yanlış anlaşılmalara ve verimsizliğe yol açtığı görülmüştür. Özellikle genç kuşak daha şeffaf, teknoloji odaklı ve profesyonel yapıdan yana olurken, önceki kuşak ise çoğunlukla geleneksel yöntemleri ve duygusal bağlılık ekseninde yönetimi sürdürmeyi tercih etmektedir. Bu durum kuşaklar arası etkileşimi zayıflatmakta, geçiş sürecini karmaşıklaştırmaktadır.

K1, yönetim tarzları arasındaki farkı şöyle aktarmıştır:

> “Ben daha çok plan, rapor, düzen isterim. Ama babam *‘akışına bırak’* diyor. Olaylara bakışımız tamamen farklı. Ben şeffaflık ve ekip işi peşindeyim, oysa onun döneminde tek kişi karar verirmiş, alışkanlık bu.”

K2, iletişim ve yönetim biçiminin çatıştığını ifade etmiştir:

> “Babam insanlara direktif verir, ben ise onların fikirlerini almayı tercih ederim. Bu da aramızda zaman zaman gerginlik yaratıyor. O, işin doğrusunu kendisinin bildiğini düşünüyor ama ben ortak akıldan yanayım.”

K6, nesiller arası anlayış farkını şu sözlerle açıklamıştır:

> “Ben işi biraz daha dijitalleştirmek istedim, bazı sistemler kurmayı teklif ettim. Ama amcam ‘ne gerek var, biz yıllardır böyle yapıyoruz’ dedi. İki neslin bakışı çok farklı. Biz yenilikten yanayız ama onlar bildiklerinden şaşmak istemiyor.”

K8, değer ve iş kültürü farklılıklarına dikkat çekmiştir:

> “Biz çalışana saygı gösterilmesi gerektiğini düşünüyoruz. Ama dedem hala çalışanlara emir verir gibi konuşuyor. Yeni nesil yönetici olmak demek sadece işi bilmek değil, iletişimi de iyi kurmak bence.”

K14, beklentilerin uyuşmadığını vurgulamıştır:

> “Yeni kuşak daha çok kurumsal yapıdan ve adaletten yana. Ama önceki kuşak hala ‘*biz aileyiz, her şey hallolur’* mantığında. Bu da bizim kendimizi geri çekmemize neden oluyor. Çünkü aynı dili konuşmuyoruz.”

5.5.3. Aktarım süreci sorunlarına yönelik bulgular

Aile şirketlerinde nesiller arası geçişin yalnızca isim ya da unvan devriyle sınırlı kalması, çoğu zaman işlevsel bir aktarımın gerçekleşememesine neden olmaktadır. Yapılan görüşmelerde, özellikle yetki devrinin gecikmesi, yeni kuşağa yalnızca sembolik roller verilmesi ve sorumlulukların açık şekilde tanımlanmaması gibi sorunlar öne çıkmıştır. Bu durum, genç neslin kendini yetersiz, dışlanmış veya yalnızca “temsili bir figür” gibi hissetmesine yol açarken, şirketin yönetimsel bütünlüğünü de zedelemektedir. Nesilden nesile aktarım sürecinde yaşanan bu karmaşanın, sadece kurumsal yapıyı değil, aynı zamanda aile içi ilişkileri ve bireylerin şirkete olan aidiyetini de doğrudan etkilediği gözlemlenmiştir.

5.5.3.1. Yetki devrinde isteksizlik

Aile şirketlerinde kurucu kuşağın veya mevcut yöneticilerin yetki devrini geciktirmesi, genç kuşağın liderlik rollerini üstlenmesini önemli ölçüde engellemektedir. Görüşmelerde, birçok katılımcı üst neslin karar alma süreçlerinden geri çekilmekte zorlandığını, genç bireylerin ise inisiyatif alma konusunda ya dışlandıklarını ya da kendilerini sürekli bir "bekleyiş hali" içinde bulduklarını dile getirmiştir. Bu durum, kuşaklar arası güvensizlik, liderlik çatışmaları ve aidiyet eksikliği gibi sorunları beraberinde getirmektedir.

K1, yetki devrinin tam anlamıyla kurumsallaşmadığını ve hala eski kuşağın etkisinde ilerlediğini belirtmiştir:

> "Bir program geliştirdik, bir sistem kurmaya çalışıyoruz ama daha çok babamdan aldığımız bilgilerle ilerliyoruz. Şirket içinde karar alma süreçlerinde aktifiz gibi görünsek de bazı konularda yetki tamamen eski kuşakta kalıyor."

K2, geçiş sürecinde özellikle aile içi ilişkilerde yaşanan kırılmalar nedeniyle yetki devrinin sekteye uğradığını ifade etmiştir:

> "Bir seçim yapmak zorunda kaldılar, sonuçta günün sonunda orası bir aile şirketi. Bu yüzden birçok kişi bizimle ilişkisini kesti. Keşke o zaman anlaşılabilseydik. Zordu çünkü karşımızda bir güç vardı, bizimse elimizde hiçbir şey yoktu."

K3, babasının iyi niyetli yaklaşımına rağmen, yetki devrinin zamansal olarak daha iyi planlanabileceğini düşünmektedir:

> "Bence babamın bir hatası vardı. Mezun olur olmaz İstanbul'a gönderdik. Oysa Ankara'da en az bir sene birlikte çalışsalar daha sağlıklı olurdu. Gelişim eksikliği yaşandı, fikir alışverişi de daha zengin olabilirdi."

K5, kuşaktan kuşağa geçiş sürecinde yaşadığı deneyimlerden yola çıkarak, yetki devrinin genellikle direnişle karşılandığını belirtmiştir:

> "Kimse iktidarı bırakmak istemez. Dedemden dayıma geçerken de böyle oldu, dedem yönetimi hiç bırakmadı. Ben bu hatayı yapmamaya çalışıyorum ama yine de

oğlumun hata yaparak öğrenmesi gerektiğini düşünüyorum. Sadece bana sorduğunda yönlendirme yapıyorum."

K6, ilk kuşağın aktif olarak devre dışı kalmak zorunda olduğu bir durumda, yetki devrinin mecburen gerçekleştiğini anlatmıştır:

"Birinci nesil yorgundu ve yabancı dil yeterliliği yoktu. Bu nedenle biz devraldık. Ancak uzun süredir şirkette çalışanlar bu değişimi kabullenmekte zorlandılar. Hiyerarşi sıkıntısı yaşandı."

K9, yetki devriyle ilgili karmaşık bir yapının olduğunu ve bu sürecin maddi ve duygusal dengeleri gözeterek yönetilmesi gerektiğini vurgulamıştır:

"Kalabalık bir yapımız aile üyeleri olarak, biri ayrılmak istese sistem kilitlenir. O yüzden herkesi sistemde tutmaya çalışıyoruz. Kimse 'niye ben değilim' demesin diye de sorumluluklar dikkatli dağıtılmalı. Yoksa ciddi çatışmalar çıkar, bunu gözlemleyebiliyoruz."

K10, uzun süreli birlikte çalışma neticesinde doğal bir yetki devri yaşandığını, ancak resmi bir devir teslimin söz konusu olmadığını ifade etmiştir:

"Beraber çalıştık, sonra 'siz bu işi daha iyi yapıyorsunuz' dedi babam ve çekildi. Ama hiçbir zaman 'al bu da şirket' demedi. Doğal bir geçiş oldu, zorlanmadık ama resmi bir devrin olmaması ilginç."

K11, sürecin halen tamamlanmadığını ve yetki devri kadar, bu yetkiyi devralacak kişilerin doğru eğitilmesinin önemine dikkat çekmiştir:

"Ben iyi bir eğitimci miyim, bilmiyorum. Yetkiyi vermek yetmiyor, o yetkiyi taşıyacak kişiyi de eğitmek gerekiyor. O konuda kendimi yetersiz hissediyorum."

K13, kurumsallaşmanın eksikliğinden kaynaklı olarak yetki devrinin planlanamadığını ve sürecin doğal akışına bırakıldığını ifade etmiştir:

> “Henüz kurumsal bir yapı oluşturulmadı. Bu yüzden süreç kişiye bağlı ilerliyor. Halbuki bu yapı kurulmadan uzun vadeli sürdürülebilirlik sağlanamaz. Şimdilik yalnızca ben ve oğlum süreci yürütüyoruz.”

5.5.3.2. Sadece isimle geçiş

Bazı aile şirketlerinde nesiller arası geçiş yalnızca sembolik düzeyde gerçekleşmekte, yeni nesile sadece “isim” olarak bir pozisyon verilmekte fakat gerçek yetki ve sorumluluklar devredilmemektedir. Bu durum, halef olarak görülen bireylerin karar alma süreçlerinden dışlanmasına ve kendilerini yetersiz ya da edilgen hissetmelerine neden olmaktadır.

K1, geçişin sadece formaliteden ibaret olduğunu şu sözlerle dile getirmiştir:

> “Karar sürecinde biz veriyoruz ama bazı üyeler sadece karardan faydalanıyor. Katkı vermeden hak sahibi gibi davrananlar var. Yani bazıları sadece aile bireyi olduğu için süreçte yer alıyor.”

K5, isimle geçişin doğurabileceği olumsuzluklara karşı bir duruş geliştirdiğini şu şekilde ifade etmiştir:

> “Ben birine sadece benim çocuğum olduğu için işletmeyi teslim etmem. Doğru kişi kimse o geçmeli. Herkesin sınırını bilmeyi öğrenmesi gerekiyor. ‘Ben ailedenim’ diyerek kimse sorumluluk almadan bir yere gelemez.”

K6, yetkisizliğin yarattığı güçsüzlük hissini şu sözlerle vurgulamıştır:

> “İkinci nesil olarak devraldık ama eski çalışanlar beni hala çocuk gibi görüyor. Şimdi bana rapor vermeye yanaşmıyor. Resmi olarak devralmış olsam da halen kabullenilmiş değilim.”

K7, sembolik geçişin kontrolsüzlüğe yol açtığını şöyle dile getirmiştir:

> “Ben gelmeyince işler çocuklara kalıyor ama önemli kararları bana sormadan yapmazlar. Henüz tam bir devretme yok. Geçiş süreci tamamlanmış gibi görünse de sorumluluklar henüz tam anlamıyla oturmadı.”

K8, geçişin yalnızca sembolik kaldığını şu ifadelerle aktarmıştır:

> "Bana 'artık sen yöneteceksin' dediler ama dedem hala toplantılarda konuşuyor. Herkes yine onu dinliyor. İnsanlar benim söylediğimi değil, onun ne dediğini önemsiyor. Bu geçiş sadece isimde kaldı gibi."

K11, aktarıma rağmen aktif yetkinliğin oluşmadığını şöyle anlatmıştır:

> "Çocuklarım çalışıyor ama ben ayrıldıktan sonra bu işi birlikte yürütebilirler mi, göremiyorum. Şu anki görüntüde sanki isimleri var ama gerçek sorumluluğu taşımıyorlar."

5.5.3.3. Rol karmaşası

Aile şirketlerinde nesiller arası geçiş süreçlerinde net görev tanımları ve yetki sınırları oluşturulmadığında, rol karmaşasının kaçınılmaz hale geldiği görülmektedir. Yapılan görüşmelerde, birçok katılımcı hem kendi konumlarının hem de aile içindeki diğer üyelerin rollerinin belirsiz olduğunu ve bu durumun işleyişi zorlaştırdığını ifade etmiştir. Aynı pozisyon için farklı kişilerin sorumluluk üstlenmesinin, karar alma süreçlerinin yavaşlamasına, iç çatışmaların artmasına ve kurumsal yapının zedelenmesine yol açtığı gözlemlenmiştir.

K1 bu durumu şu şekilde dile getirmiştir:

> "Kız kardeşim benimle birlikte çalışıyor ama kimin hangi sorumluluğu üstleneceği belli değil. Ben biraz yönlendirmeye çalışıyorum ama roller netleşmediği için zaman zaman iç içe geçiyor. O yüzden bir aile anayasası oluşturma fikrine yöneldik, çünkü aksi takdirde karar süreçlerinde karmaşa yaşanıyor."

K2, geçiş sürecinde rollerin belirsizliğinin aile ilişkilerini etkilediğini ifade etmiştir:

> "Yeni yapıyı kurarken bazı aile bireyleri bize mesafe koydu. Çünkü kim lider olacak, kim ne yapacak belli değildi. Bu belirsizlik, aile ilişkilerine de zarar verdi. İnsanlar karar vermekte zorlandı, roller arasında sıkışmalar yaşandı."

K5, bu süreçte gösterilen sorumluluk alma çabası ve karmaşıklığa son verme yaklaşımı şu şekilde ifade edilmiştir:

> "Geçiş sürecinde her kafadan bir ses çıkmaya başladı. Herkes fikir beyan etmek istiyordu ama kimse sorumluluk almak istemedi. Kızım bu noktada net bir duruş sergileyip, sınırları kendisi çizdi. Aksi takdirde yönetim mümkün değildi. Enişte, abla, kardeş... herkes bir noktada karışmak istiyordu."

K8, yetki ve sorumluluğun örtüşmemesini vurgulamıştır:

> "Dedem bana şirketi devrettiğini söylüyor ama hala hesap soruyor. İnsanlara ne söylesem 'bunu dedeye sordun mu' diyorlar. Ben de ne yapacağımı bilemiyorum. Müdürüm ama değilim gibi hissediyorum."

K15, şirkete dahil olan bazı aile üyelerinin rolünü ciddiye almamasının işleyişi zorlaştırdığını belirtmiştir:

> "Bazı aile üyeleri sadece gelip oturuyor, çay içip gidiyor. Gerçekten çalışanlar bundan rahatsız oluyor. Kim ne yapacak belli değilse motivasyon da kalmıyor."

5.6. Sürdürülebilirlik

5.6.1. Sürdürülebilirlik risklerine yönelik bulgular

Aile şirketlerinde sürdürülebilirlik, yalnızca ekonomik devamlılığı değil, aynı zamanda yönetimsel istikrarı, aile içi uyumu ve kurumsal kültürün nesilden nesile aktarılmasını da içeren çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Gerçekleştirilen görüşmelerde, bu sürdürülebilirliği tehdit eden bazı yapısal ve ilişkisel risklerin ön plana çıktığı gözlemlenmiştir. Özellikle *sürekli tekrar eden iç çatışmalar, genç kuşakların sorumluluk almaya karşı isteksizliği ve kurumsallaşma süreçlerindeki yetersizlik*, şirketlerin uzun vadede istikrarını tehdit eden temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

5.6.1.1. Sürekli iç çatışma

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini tehdit eden en kritik sorunlardan biri, şirket içindeki aile bireyleri arasında yaşanan ve kronikleşen çatışmalardır. Görüşmelerde, aile içi rekabet, rol belirsizlikleri, miras ve karar alma süreçleriyle ilgili anlaşmazlıklar gibi faktörlerin bu çatışmaları beslediği ifade edilmiştir. Bu çatışmalar yalnızca iş süreçlerini sekteye uğratmakla kalmamakta, aynı zamanda duygusal bağları zayıflatarak aile üyelerinin şirkete olan bağlılığını da azaltmaktadır.

K1, aile içindeki fikir ayrılıklarının sürdürülebilirliği zorlaştırdığını şöyle aktarmıştır:

> "Amcamla sürekli tartışma yaşıyoruz. İki kuzen de yönetimde ama herkes başka bir yönden çekiyor. Toplantılar uzuyor, kararlar alınamıyor. Bazen ben bile 'bu iş nereye gidiyor' diyorum."

Bir başka katılımcı olan K7 ise, süregelen iç çatışmaların aile bireyleriyle profesyoneller arasındaki sınırların net çizilmemesinden kaynaklandığını belirtmektedir:

> "Aile üyeleri ortalığı boş bıraktığında profesyoneller o boşluğu dolduruyor. Ama bu sefer de bakıyorsun, bir gün geliyorlar ki profesyoneller senden daha zengin olmuş. Çünkü sen sahip olarak sorumlusun ama onlar profesyonel olarak bedel ödemiyorlar."

K9 ise, bazı aile bireylerinin katkı sunmadığı hâlde hak talep etmesi üzerinden gelişen çatışmayı şöyle özetlemiştir:

> "Bir ya da iki kişi çaba gösteriyor, diğerleri hiç katkı sunmuyor. Ama konu miras veya karar verme olunca herkes orada olmak istiyor. Bu da çatışmayı kaçınılmaz kılıyor."

K10, çatışmaların sessizliğe dönüştüğünü ifade etmiştir:

> "Artık kimse kimseye doğrudan bir şey demiyor ama herkes birbirine kırgın. Ortamda pasif bir gerginlik var. Herkes birbirine tahammül ediyor ama bu sürdürülebilir bir yapı değil."

Bununla birlikte, bazı ailelerde çocukların şirkete erken yaşta dahil edilmemesi, onları üretken olmaktan alıkoyarak yeni tür çatışmalara yol açmaktadır. K12 bu durumu şöyle aktarmıştır:

> "Çocuklara acıyan aileler var. Ama ben tam tersini düşünüyorum. Disiplinli olmak lazım. İşin ucundan tutmazsa, ilerde acınacak hale gelir."

Bazı katılımcılar ise nesiller arası değer çatışmalarının da iç çatışmaları tetiklediğini belirtmişlerdir. Özellikle K13, yeni kuşakla ortak nokta bulmanın güçlüğünü şöyle aktarmıştır:

> "Kuşak çatışmaları var. Farklı açılardan bakıyoruz. Ortak zemine ulaşmak zorlaşıyor. Bu da çatışmaları artırıyor."

5.6.1.2. Sorumluluk almayan nesil

Sürdürülebilirlik açısından karşılaşılan bir diğer önemli risk, aile şirketinde yer alan bazı bireylerin yeterli sorumluluk üstlenmemeleri ya da sürece aktif katılım göstermemeleridir. Görüşmelerde elde edilen verilere göre, bu durum, genç kuşakların işi sahiplenmemesi, katkı sunmadan sadece hak talep etmeleri veya yalnızca sembolik bir pozisyonla şirkette var olmaları şeklinde tanımlanmıştır. Bu davranış biçimi, hem çalışanlar hem de yönetimde aktif görev alan diğer aile bireyleri üzerinde yük oluşturarak çatışma ve motivasyon kaybına neden olduğu gözlemlenmiştir.

K4 bu durumu şu sözlerle dile getirmiştir:

> "Kardeşim şirkette maaş alıyor ama haftada bir uğruyor. 'Ailedenim, hakkım var' diyor ama işe dair hiçbir sorumluluğu yok. Bu da beni çok yoruyor çünkü hem onun işini yapıyorum hem sorumluluğu alıyorum."

K6, pasifliğin sürdürülebilirlik açısından risk yarattığını şöyle belirtmiştir:

> "Biz hepimiz gece gündüz çalışıyoruz ama bazıları sadece yönetim kurulu toplantılarına geliyor. 'İşin içindeyim' diyor ama fiilen yok. Sadece soyadları yetiyor gibi davranıyorlar. Böyle olunca şirketin geleceği riskli oluyor."

K9, şirket içindeki adalet algısına zarar veren bir durum yaşandığını ifade etmiştir:

> "Bazı aile üyeleri hiçbir işe karışmıyor ama herkes gibi gelir alıyor. Bu sadece adaletsizlik değil, aynı zamanda bizim de motivasyonumuzu kırıyor. Çünkü çalışanın karşılığıyla çalışmayanınki aynı."

K11, gençlerin süreçten uzak durmasının sistemsel bir eksiklik olduğunu şöyle açıklamıştır:

> "Bence gençler sadece ilgisiz değil, onları dahil edecek bir mekanizma da yok. Bu yüzden sorumluluk almıyorlar. Ama sonuçta dışarıdan bakan biri hepsini aynı kefeye koyuyor. Bu da kurumu zedeliyor."

K13, yeni kuşağın ilgisizliğinden şikayet etmiştir:

> "Kızım da şirkette çalışıyor ama tamamen zorunluluktan. Hiçbir zaman işin bir parçası gibi hissetmedi. Ben de zorlamak istemiyorum ama böyle giderse devralmak isteyecek kimse kalmayacak."

5.6.1.3. Kurumsallaşma eksikliği

Görüşmelerde öne çıkan en kritik sürdürülebilirlik risklerinden biri de kurumsallaşma eksikliğidir. Katılımcılar, aile üyeleri arasındaki ilişkilerin iş yapış biçimlerine yansıdığını, resmi bir yönetim yapısı ve prosedürlerin eksikliği nedeniyle şirketin geleceğe taşınmasında ciddi zorluklar yaşandığını ifade etmişlerdir. Görev tanımlarının yapılmaması, karar alma süreçlerinin bireylere ve anlık ilişkilere bağlı olması gibi nedenlerle hem iç işleyişte verimsizlik oluşmakta hem de şirketin dış paydaşlara karşı güvenilirliği zedelenmektedir.

K1, kurumsallaşma sürecinin aile bireyleri tarafından benimsenmediğini ve sorumlulukların paylaşılmadığını şu sözlerle dile getirmiştir:

> "Kurallar silsilesi getiriyorsunuz ama çalışan siz olduğunuz için sanki kendinizi denetliyormuşsunuz gibi hissediyorsunuz. Herkes fikir beyan etmek istiyor ama kimse aktif rol almak istemiyor. Bu da süreci zorlaştırdı, sancılı bir değişim yaşadık."

K2, profesyonel bir yapıya geçişin henüz tam anlamıyla sağlanamadığını, ancak bireylerin kendi sorumluluk alanlarına sahip çıktığını ifade etmiştir:

> "Tam kurumsal bir yapı değiliz. Ama herkes kendi alanının sorumluluğunu biliyor. Stratejik kararlar ortak alınıyor. İleride danışmanlık desteğiyle daha sistematik bir yapıya geçebiliriz."

K3, görev tanımının eksikliği nedeniyle adaletsizlik oluştuğunu, bu durumun da kurumsallaşmayı zedelediğini şu ifadelerle açıklamıştır:

> "Görev tanımının olmadığı yerde bir grup kürek çeker, diğeri çekmez. Kurumsallaşma demek herkesin görevini bilmesi demektir. Aksi takdirde kayık batıyor."

K5, yetki devrinin yapılmamasının hem çocukların gelişimini hem de işletmenin sürdürülebilirliğini olumsuz etkilediğini vurgulamıştır:

> "Sorumluluk vermezseniz, karşı taraf da bunu almayı öğrenemez. Her danışılan sorunun cevabını siz verirseniz, güçlü karakter yetişmez. Bedel olumlu da olsa, olumsuz da olsa, yaşanmalı ki gelişim olsun."

K6, kendince kurallı bir yapı kurduklarını ancak kurumsallığın tanımı konusunda netlik olmadığını şu şekilde belirtmiştir:

> "Bizim açımızdan kurumsalız. Herkes bordrosunu alır, kayıt dışı yok. Ama bu kurumsallık mı bilmiyorum. Kıyafet mi, hitap şekli mi kurumsallık? Bence biz işin başındayız, bu da bir tür kurumsallık."

K7, çok ortaklı ve köklü yapının kurumsallaşmayı kolaylaştırdığını, ancak bu durumun baştan doğru sistem kurmakla ilişkili olduğunu belirtmiştir:

> "Geçmişten gelen bir bürokrasi yapımız var. Diğer firmalarla kıyaslanamaz. Aynı düzen devam ediyor, çünkü en baştan iyi kuruldu. Şimdiye kadar farklılık getirmedik ama sistem işliyor."

K8, eşitliğin değil adaletin kurumsallaşmanın temel ilkesi olduğunu savunarak şunları söylemiştir:

> "Aile üyeleri arasında eşitlik sağlanamaz. Adil davranmak gerekir. Pazarlamadaki biri daha az çalışır ama şirkete katkısı fazladır. Herkes görevine ve katkısına göre karşılık almalı."

K9, aile üyelerinin sisteme uymakta zorlandığını ve bu durumun profesyonellerle gerilim yaratabildiğini şu ifadelerle belirtmiştir:

> "Ailedeki biri işe geç geldiğinde kimse bir şey demiyor ama profesyonel biri aynı şeyi yapsa problem oluyor. Bu da bedavacılığı körüklüyor. Herkesin katkısı görünür olmalı ki adalet sağlansın."

K10, kurumsallaşmanın yanlış uygulamalarla risk oluşturduğunu ve dengelerin bozulmaması gerektiğini ifade etmiştir:

> "Kurumsallaşma adına CEO getirip sistemi bozan firmalar gördük. Aidiyet kaybolduğunda yapı çöküyor. Biz herkese kaldırabileceği yükü verdik, böylece sürdürülebilir bir sistem kurduk."

K11, çocuklarının sorumluluk almada yetersiz kaldığını ve görev devrinin geciktiğini şu şekilde dile getirmiştir:

> "Aslında 10 yıl önce bu işi bırakmalıydım. Ama çocuklardan kimse çıkıp 'artık sen bir kenara çekil' demedi. Bu da kurumsallaşmayı engelledi. Görev paylaşımı yapılmış gibi görünse de işler yürümüyor."

K12, kurumsallaşmanın ölçekle ilişkili olduğunu ve büyüklük arttıkça sistem kurmanın kolaylaştığını belirtmiştir:

> "Kurumsallaşma büyüklükle gelir. Koç'un çamaşır makinesinden anlaması gerekmez, ama doğru kişileri koyar. Öyle bir büyüklüğe ulaşmadan bu yapı kurulmaz."

K13, aile bireylerinin çoğunun sürece katkı sunmadığını, ancak beklenti içinde olduklarını eleştirel bir dille ifade etmiştir:

> "İki kişi bu işi taşıyor, diğerleri pasif. Ama hepsinin beklentisi var. Bu kültür eksikliğiyle ilgili. Kurallarımız, aile anayasamız yok. Kurumsallık dediğin şey sistemdir, bizde o yok."

K15, kurumsallaşmanın gerçekleşmesi için belirli yapısal koşulların oluşması gerektiğini, mevcut durumda bu koşulların tam sağlanmadığını şu şekilde açıklamıştır:

> "Kartvizitte unvan yazmak için bile bir organizasyon yapısı lazım. Müdür, genel müdür diyoruz ama herkes her işi yapıyor. Bu kurumsallık değil. Kurumsallık için ciro, personel, yapı şart. İşi profesyonele verip kenara çekilmek kolay değil. Daha o seviyeye gelmedik. Kontrol mekanizması biziz. Ama ileride, büyüklüğe ulaştığımızda kurumsal yapı mümkün olabilir."

5.6.2. Sürdürücü güçlere yönelik bulgular

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini yalnızca risk faktörleri değil, aynı zamanda bu yapıları ayakta tutan güçlü yönler de belirlemektedir. Yapılan görüşmelerde, *aile içi dayanışma, ortak değerler ve özellikle kriz dönemlerinde sergilenen birliktelik* gibi unsurlar, şirketlerin zorlukları aşmasında ve devamlılığını sağlamasında önemli destekleyici faktörler olarak öne çıkmıştır.

5.6.2.1. Aile içi dayanışma

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinde en önemli destekleyici faktörlerden biri, aile üyeleri arasındaki dayanışmadır. Görüşmelerde, zor zamanlarda bir araya gelme, krizleri birlikte aşma ve şirketin çıkarını bireysel çıkarların önüne koyma eğilimi sıkça dile getirilmiştir. Bu dayanışma kültürü, yalnızca ekonomik krizlerin değil, aynı zamanda kuşaklar arası geçişlerde yaşanan zorlukların da birlikte yönetilebilmesini sağlamaktadır.

K1, aile bireylerinin birbirine kenetlendiğini şu sözlerle anlatmıştır:

“Her ne yaşarsak yaşayalım, şirket zor duruma düştüğünde hepimiz bir araya geliriz. Aramızda tartışma olabilir ama konu iş olduğunda herkes elini taşın altına koyar. O yüzden bu şirket hala ayakta.”

K3, kriz anlarında ortak hareket etmenin önemini vurgulamıştır:

“Geçen yıl büyük bir ödeme sıkıntısı yaşadık. Ama amcamdan kuzenime herkes borç verdi. O an anladım ki bu şirketi aile olduğumuz için sürdürebiliyoruz. Dışarıdan biri olsa o destek olmazdı.”

K5, sorunlar karşısında hızlı toparlandıklarını şöyle ifade etmiştir:

“Birbirimize çok bağlıyız. Tartışsak bile ertesi gün işimize bakarız. Çünkü hepimizin derdi aynı: bu şirket yaşasın. O yüzden bence aile olmamız büyük avantaj.”

K8, dayanışmanın aile bireylerinin karakterine yansıdığını dile getirmiştir:

“Dedem hep derdi: ‘Bu işin temeli birliktir.’ Hakikaten bizde herkes birbirine güveniyor. Sadece şirket için değil, özel hayatta da böyle. Bu güven olmasa bu iş yürümezdi.”

K13, geçmişten gelen dayanışma kültürünü şu sözlerle paylaşmıştır:

“Biz çocukken bile babam ve amcalarım aynı masada oturur şirket konuşurlardı. Tartışırlar ama birlikte karar alırlardı. Şimdi biz de aynı şeyi yapıyoruz. Bu kültür devam ediyor.”

K15, dayanışmanın yalnızca ekonomik değil, duygusal bir bağla sürdüğünü ifade etmiştir:

“Biz şirketi sadece geçim kaynağı olarak görmüyoruz. Bizim için aileye dair bir şey. Bu yüzden zor durumda kalınca herkes bir yol bulur. Birbirimizi yalnız bırakmayız.”

5.6.2.2. Ortak değerler

Aile şirketlerinin uzun ömürlü olmasında etkili olan faktörlerden biri de nesiller boyunca paylaşılan ortak değerlerdir. Görüşmelerde dürüstlük, güven, emek, sadakat ve aile onurunu koruma gibi değerlerin, hem kurucular hem de sonraki kuşaklar için belirleyici olduğu sıkça vurgulanmıştır.

K3 bu konuyu şöyle ifade etmiştir:

> "Dedem bize hep 'dürüstlük bu şirketin temelidir' derdi. Hepimiz bu anlayışla büyüdük. Bir yanlış yapıldığında sadece şirkete değil, ailemize zarar vereceğimizi biliriz. Bu değer bizi bir arada tutuyor."

K5, ortak değerlerin karar alma süreçlerine etkisini şöyle açıklamıştır:

> "Biz bir karar alırken sadece kar etmeyi düşünmeyiz. Aile olarak itibarımızı, emeğimizi, yılların birikimini de düşünürüz. Bu hepimizin ortak değeridir. Para geçici ama güven kalıcı."

K10, şirketin varlığını bu değerlere bağladığını söylemiştir:

> "Bizde şirketin başarısı, doğru insan olmaktan geçer. O yüzden yeni nesle de bunu aşılamaya çalışıyoruz. Çünkü ancak bu değerlerle bu kadar yıl ayakta kalabildik."

K13, değerlerin yeni nesillere de aktarıldığını şöyle belirtmiştir:

> "Babamdan öğrendiğim ilk şey 'önce güven kazan' oldu. Şimdi biz de çocuklara bunu anlatıyoruz. Şirketin geleceği ancak bu anlayışla olur. Ortak değerler olmazsa şirket de dağılır."

5.6.2.3. Kriz zamanlarında birliktelik

Aile şirketlerinin karşılaştığı ekonomik veya yapısal krizlerde, aile içi birlik duygusu önemli bir koruyucu faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Görüşmelerde, özellikle dışsal tehditler veya ani finansal sorunlar karşısında, aile bireylerinin geçmiş kırgınlıkları bir kenara bırakarak

ortak hareket ettiği ve bu birlikteliğin şirketin ayakta kalmasında belirleyici olduğu vurgulanmıştır.

K1 bu süreci şöyle aktarmıştır:

"Pandemi döneminde işler durdu. O zaman ne tartışma kaldı ne küslük. Herkes ne yapabiliriz diye masaya oturdu. Kimin ne kadar katkı sağladığı değil, şirketi nasıl kurtarırız derdi vardı. İşte o zaman bu bizi güçlü kıldı."

K5, geçmişte yaşanan benzer bir durumu şöyle anlatmıştır:

"Yıl 2001 kriziydi. Dükkan kapanma noktasına geldi. O zaman babam, amcam, dayım hepsi gece gündüz çalıştı. Kendi cebimizden para koyduk. O an anladım ki, aile olmanın gücü böyle zamanlarda belli oluyor."

K13, krizlerin aile içi bağları kuvvetlendirdiğini ifade etmiştir:

"Normalde herkesin işi gücü ayrı ama bir problem olduğunda herkesi tek telefonda bulursun. O anda hepimiz aynı taraftayız. Böyle baktığımızda krizler bizi daha çok birleştiriyor."

K15, birlikte üretmenin krizlerde daha da anlamlı hale geldiğini belirtmiştir:

"Bir kriz olduğunda işler tek başına yürümüyor. Ailede kim ne biliyorsa onunla katkı sağlamaya çalışıyor. Herkes kendi deneyimini, birikimini koyuyor ortaya. En zor zamanlarda bile bu birlik hissi sayesinde yürüdüğümüzü söyleyebilirim."

5.6.3. Dış kaynaklara yaklaşıma yönelik bulgular

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini sağlamada dış kaynaklardan —özellikle profesyonel danışmanlardan, dış yöneticilerden veya kurumsal rehberlik sunan kuruluşlardan— alınacak destekler, stratejik dönüşüm ve nesiller arası geçiş süreçlerinde önemli bir potansiyel taşımaktadır. Ancak bu çalışma kapsamında yapılan görüşmeler, birçok aile şirketinin bu tür dış

destek mekanizmalarına karşı mesafeli ya da temkinli bir yaklaşım benimsediğini ortaya koymaktadır. Katılımcılar, aile mahremiyetini koruma, dışarıdan gelecek müdahalelere karşı duyulan güvensizlik ve "aile içinden halledilir" düşüncesi gibi nedenlerle dış kaynaklı desteğe çoğu zaman direnç gösterildiğini ifade etmişlerdir.

5.6.3.1. Danışmanlık hizmetlerine kapalı yaklaşım

Yapılan görüşmeler, danışmanlık hizmetlerine karşı katılımcılar arasında oldukça çeşitlenen bir yaklaşımın varlığını ortaya koymaktadır. Bazı aile şirketleri, danışmanlık firmalarının kültürel dinamiklere duyarsız kalmalarını ve standart çözümler sunmalarını eleştirirken; bazı katılımcılar ise geçmiş olumsuz deneyimlerden dolayı danışmanlığa temkinli yaklaşmaktadır. Bu bağlamda, danışmanlığa kapalı yaklaşım çoğu zaman danışmanların yeterince sahayı tanımaması, hizmetin maliyetli olması veya mevcut iç bilgi ve tecrübenin yeterli görülmesi gerekçelerine dayanmaktadır.

K1, danışmanlık firmalarına yönelik detaylı bir değerlendirmede bulunarak, bu hizmetlerin kültürel gerçeklikleri göz ardı ettiğini ifade etmiştir. Kendi deneyimlerinden hareketle danışmanlık şirketlerinin teorik olarak güçlü, fakat uygulamada zayıf kaldığını belirtmiştir:

> "Yaklaşık bir buçuk sene danışmanlık aldık. Teoride çok iyiler, raporlamaları düzgün ama süreç yönetiminde çok kötüler. En zor şey değişimi yönetmek, bunu başaramadılar. Türkiye'deki aile yapısını ve kültürel kodları göz ardı ettiler. Bizde yüzüne söylemek adetten değildir, bu farkı göremediler. Gereksinimleri toplarken çok az çalıştılar. Bu böyle olur deyip geçtiler. Oysa önce ailenin yapısını analiz etmeleri gerekirdi. Bence bu hizmetin eksikliği buradan kaynaklanıyor."

K2 de danışmanlık hizmetlerine mesafeli bir yaklaşım sergilemiştir. Danışmanların kültürel bağlamdan kopuk olduklarını ve özellikle Türkiye özelinde "her danışmanın her şirketle çalışamayacağını" ifade etmiştir:

> "Memleketin durumu belli. Türk kültürü ayrı. Bu nedenle Amerikan kitaplarındaki gibi yaklaşımlar burada işlemez. Bu işi çözmüş, deneyimlemiş danışmanlarla çalışmak lazım. Herkes danışmanlık yapıyor ama pratik tarafı çözmeye gelince sınıfta kalıyorlar."

K3, danışmanlık hizmetlerine genel olarak sıcak bakan bir katılımcı olmakla birlikte, bu hizmetlerin nitelikli kişilerce verilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Danışmanlık ihtiyacını, bir doktora gitmeye benzeterek şöyle ifade etmiştir:

> "İnsan şirketi için bir doktora gidiyormuş gibi düşünmeli. Ama doktorun uzman olması şart. Ehli olmayan biriyle çalışmak sadece zaman ve para kaybı olur. Ben bilgiye değer veririm, ama karşımdaki kişi gerçekten bu işin ehliyse. Kızım 10 yaşında, belki 10 sene sonra şirketi devralacak. O zaman destek alınması şart olur. Ancak ehliyetli bir danışmanla çalışılmalı. Benim için bu çok net."

K5 ise danışmanlığa açık olmadıklarını, bu ihtiyacı aile içinde zaten çözdüklerini belirterek şunları söylemiştir:

> "Eşim zaten işletme mezunu, mali müşavir, çok tecrübeli biri. Bu kadar bilgi varken neden danışmanlık şirketine para verelim ki? Bedavaya alıyorum zaten. Danışmanlık firmalarına sıcak bakmıyorum açıkçası."

K6, danışmanlık hizmetlerinin sahaya dair yeterli analiz yapmadan sadece 'satış odaklı' hareket ettiğini ve bu sebeple danışmanlığı 'bir arpalık' olarak gördüğünü ifade etmiştir:

> "Danışmanım diye gelen biri sadece sana paket satıyor. Seni analiz etmiyor, sadece satış yapıyor. Üçüncü ayda ulaşamaz hale geliyorsun. Bu ülkede danışmanlık sektörü para tuzağına dönmüş durumda."

K8 ise danışmanlık hizmetlerini "pahalı" ve dolayısıyla ulaşılması güç olarak değerlendirerek şöyle demiştir:

> "Danışmanlık firmaları çok pahalı. Paramız olursa düşünürüz, yoksa mümkün değil. Zaten biraz da önyargıyla yaklaşıyoruz bu yüzden. Araştırma da yapmadık."

K9, danışmanlık firmalarıyla daha sistematik çalışmış bir katılımcı olarak, danışmanların niteliğine dair yüksek standartlar belirlemiştir. "Ucuz etin suyu kara olur" yaklaşımıyla düşük kaliteli danışmanlık firmalarının tercih edilmemesi gerektiğini vurgulamıştır:

> “Biz aile anayasasını yazarken iki farklı danışmanlık firmasıyla çalıştık. Biri iyi, biri vasattı. Türkiye’de iyi danışman bulmak zor. Kaliteli hizmet almak istiyorsan iyi para vermelisin. Ama en önemlisi sektörden gelen, damdan düşmüş kişilerle çalışmak. Akademik bilgi güzel ama sahada uygulanmazsa hiçbir işe yaramaz. Gerçekten işin ehli olan, özel sektörde deneyimi olan kişilerle çalışılmalı. Yoksa danışmanlık sadece havada kalan bir konuşmadan ibaret olur.”

K10 da danışmanlık firmaları ile olumsuz deneyimler yaşamış ve bu nedenle hizmet almaya karşı bir önyargı geliştirmiştir:

> “Üç farklı danışmanlık firmasıyla çalıştık, hepsi fiyaskoydu. Bize rapor sunup para aldılar, sonra hiçbir katkı sağlamadılar. Birinde projeyi sunduk, teknik detaylar yüzünden geçmedi. Hakem heyetinden biri açıkça rüşvet teklif etti. Böyle bir ortamda ne danışmanlıktan ne de projeden bir şey çıkar. Türkiye’de bu işler böyle yürüyor. Biz de kendi işimizi kendimiz öğreniyoruz artık.”

K12 ise danışmanlık hizmetlerinin işlevselliğine dair ciddi şüpheler taşıdığını ve dışarıdan bir uzmana ihtiyaç duymadığını belirtmiştir:

> “Literatüre ulaşmak artık kolay. Danışman dediğin kişi neyi farklı söyleyecek ki? Zaten kurumsallaşmanın metodu belli. Departmanları kurar, yöneticileri atarsın, sistemi kurarsın. Bunun için dışarıdan biriyle çalışmaya gerek görmüyorum.”

K14, danışmanlık firmalarının kendi şirketlerine dair gerçek bir bilgiye sahip olmadan çözüm üretmeye çalıştıklarını ve bu nedenle güven duymadıklarını ifade etmiştir:

> “Danışmanlık firmaları seni tanımadan seni anlatmaya çalışıyor. Beni iyi tanımadan karar veremezsin. Bizi 10 kere ziyaret et, bir kere iş yap ama doğru yap. Çoğu firma bu yaklaşımı sergilemiyor. Sadece para kazanma odaklılar.”

K15, danışmanlık hizmetine yönelik çevresindeki örnekleri göz önünde bulundurarak temkinli olduğunu belirtmiştir:

> “Danışmanlık firmaları bazen çilingir gibi. 10 saniyede iş çözüyor ama 300 lira istiyor. İnsanlar bunu para tuzağı gibi görüyor. Bir fayda olmayınca o para boşa gidiyor gibi hissediliyor. O yüzden danışmanlık deyince hemen tereddüt başlıyor.”

5.6.3.2. Dış yöneticiye direnç

Aile şirketlerinde dışarıdan atanan yöneticilere karşı duyulan direnç, yalnızca güven sorunu veya aidiyet eksikliğiyle değil, aynı zamanda kültürel farklılık, kontrolü kaybetme korkusu ve geçmiş olumsuz deneyimlerle de ilişkilendirilmektedir. Katılımcılar, profesyonel dış yöneticilerin şirket içi dengeleri bozduğunu, değişimi zorlaştırdığını ya da beklentilere yanıt vermekte yetersiz kaldığını ifade etmişlerdir.

K1, dış yöneticilerin kültürel farklılıklardan dolayı süreci yönetmekte zorlandığını vurgulayarak şöyle demiştir:

> “Biz bir yönetim kurulu kurduk, profesyonellerle çalıştık ama süreçleri yönetemediler. Parametreleri iyi sağlayamadılar. Kültürel nüansları anlayamıyorlar. Çok iyi rapor hazırlıyorlar ama değişim sürecinde zayıf kalıyorlar. Türkiye'de aile şirketlerinin yapısı farklı, bunu göremiyorlar.”

K6, dış yöneticilerin kısa vadeli çıkarları önceliklendirdiğini ve şirketi sahiplenmediklerini ifade etmiştir:

> “Profesyonel yöneticiler bizim kadar benimsemiyor. Hızlı para kazanmak için hareket ediyorlar. Bu yüzden bir arkadaşım şirkete dışarıdan müdür aldı, adam iki ay sonra şirket batar söylentisi yaydı. Artık kimseye yönetici titri vermiyorlar.”

K8 ise dış yöneticiyle çalışmanın hem ekonomik hem de kültürel açıdan zorluklarını şöyle dile getirmiştir:

> “Şirket küçük, bütçe sınırlı. Dışarıdan biri geldiğinde hem maaş yükü hem de bağlılık sorunu oluyor. Aidiyet kurulamıyor. Babamla birlikte çalışırken aile içi bağ güven verirken dışarıdan gelen biri bunu kuramıyor.”

K9, dış yöneticilerin sahaya hâkim olmadan verilen kararları yeterince sahiplenmediğini şu sözlerle aktarmıştır:

> "Bazı danışmanlar sadece kağıt üzerinde çalışıyor. Ama sahayı bilmiyorlar. Bir kararı uygularken 'ben dedim oldu' yaklaşımı yerine şirketi tanımaları gerek. O yüzden birçok dış yöneticiyle çalıştık ama çoğu yüzeysel kaldı."

K10 ise dış yöneticilerin aile kültürünü anlamadan sundukları çözüm önerilerinin uygulanabilir olmadığını belirtmiştir:

> "Bir danışmanlık firması geldi, her aile bireyiyle görüştü. Güzel bir anayasa yazdılar ama üç sene sonra kimse uymadı. Herkes kendi yoluna gitti. Dışarıdan gelen biri iç dinamikleri bilmezse sürdürülebilirlik sağlanamaz."

5.6.3.3. Destek almaya isteksizlik

Bazı aile şirketleri dışarıdan danışmanlık, rehberlik veya kurumsal destek almaya karşı isteksiz olarak gözlemlenmiştir. Bu isteksizlik; geçmiş olumsuz deneyimlerden, bilgiye ulaşmanın artık daha kolay olduğuna dair inançtan ya da "zaten biz biliriz" yaklaşımından kaynaklanmaktadır. Katılımcılar bu noktada, dış destek almaktansa kendi iç dinamiklerine güvenmeyi tercih ettiklerini vurgulamışlardır. Özellikle küçük ve çekirdek yapıdaki şirketlerde bu eğilim daha belirgindir.

K5, dış destek yerine kendi çevresi ve ailesindeki birikimi tercih ettiğini şu sözlerle belirtmiştir:

> "Benim eşim yıllarca birçok sektörde çalıştı. Zaten işletme mezunu ve mali müşavir. Neden dışardan danışmanlık alayım ki? Benim için en büyük danışman zaten evde var. Tecrübeyle öğrendik her şeyi."

K6 ise danışmanlık kurumlarına karşı ciddi bir güvensizlik içinde olduğunu dile getirmiştir:

> “Bu ülkede danışmanlık şirketleri bir arpalık gibi. Sözleşme imzalıyorsun, sonra ulaşamıyorsun. Danışman seni analiz etmeden sadece satış yapıyor. Üçüncü ayda ortada yok. Tam bir para tuzağı. Bu yüzden hiç sıcak bakmıyorum.”

K11, danışmanlık alımının artık geç olduğunu düşünmekte, bu süreci çocuklarına bırakmak gerektiğini dile getirmektedir:

> “Bugüne kadar yapılması gereken bir şeydi ama artık geç. Belki çocuklar isterse olur ama ben artık yaş olarak çok geçtiğimi düşünüyorum. Yine de faydalı olabilir ama bu işte istekli olan yeni kuşak olmalı.”

K12, danışmanlık fikrine tamamen uzak bir yaklaşım sergileyerek şunları ifade etmiştir:

> “Danışmanlık almadık, almıyoruz. Çok inandığımız bir şey değil. Zaten artık literatüre ulaşmak kolay. Kurumsallaşma metotları belli. Neyi soracağız ki? Bilmediğimiz neyi söyleyecekler? Danışman değil, kendi içimizde çözmeliyiz. Zaten iki kişiyiz, büyük bir yapı değiliz ki...”

K15, danışmanlık hizmetlerini genelde “para tuzağı” olarak nitelendirirken şöyle demiştir:

> “Danışmanlık firmalarını biraz çilingir gibi görüyorum. 10 saniyede kapıyı açıyor ama 300 lira alıyor. Bizde de öyle. Bilgiyi veriyor ama karşılığı çok yüksek. Babamız zaten bize her şeyi aktarıyor. Danışmanlık ihtiyacımız olmadı.”

5.6.4. Gelecek planlama yaklaşımlarına yönelik bulgular

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinde en önemli aşamalardan biri de geleceğe yönelik stratejik planlamaların zamanında ve bilinçli bir şekilde yapılması olarak değerlendirilmektedir. Yapılan görüşmelerde, birçok katılımcı şirketin geleceğiyle ilgili belirsizliklerin bulunduğunu, halef hazırlığının çoğunlukla geciktiğini veya plansız yürüdüğünü belirtmiştir. Yeni neslin şirkette aktif roller üstlenmesinin önemi vurgulanırken, bazı katılımcılar ise şirketin devri yerine kapatılması yönünde düşünceleri olduğunu dile getirmiştir.

5.6.4.1. Halef hazırlığı

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği açısından nesiller arası geçişin planlı biçimde kurgulanması büyük önem taşımaktadır. Katılımcıların çoğu, halefiyet sürecinin yalnızca genetik mirasa değil, istek, liyakat ve yetkinlik gibi unsurlara dayanması gerektiğini vurgulamıştır. Bazı katılımcılar halef hazırlığını bir "yumuşak geçiş" süreci olarak yönetmeyi tercih ederken, bazıları bu süreci hem duygusal hem de rasyonel düzlemde oldukça zorlu bir meydan okuma olarak değerlendirmiştir. Halefin seçiminde liyakatin ön plana çıkması gerektiği fikri sıklıkla dile getirilmiş, ayrıca aile anayasası ve kurumsal yapıların bu geçişi kolaylaştırabileceği ifade edilmiştir.

K1, halef hazırlığında gönüllülüğün esas olması gerektiğini, çocuklara baskı yapılmaması gerektiğini ifade etmiştir:

> "Çocuklarımı zorlamak istemiyorum… Ama arka planda bir yönlendirme yapıyoruz. Ufak ufak beyin yıkama operasyonu var. Bu çok zorlanacak bir şey değil, onu biliyorum."

K2, çocuklarının yaşı küçük olsa da ileride şirketin devamlılığını sağlayacak planlar yapmayı düşündüğünü belirtmiştir:

> "Bir aile anayasası yapılmasında fayda var. Şirketin sürdürülebilirliği için devam etmesini isteriz. Kurumsal danışmanlık almak belki gerekebilir."

K3, şirketin çocuklara miras olarak verilmesini adil bulmadığını, onların arzu ve yönelimine saygı duyulması gerektiğini ifade etmiştir:

> "Benim bir kızım var. Yarın diş hekimi olmak istiyorsa hiç öyle bir egom yok. Arzu ediyorsa gelir, yoksa hiç önemli değil. Sorumluluk veremem, bu adil değil."

K4, halef seçiminde liyakatin esas alınması gerektiğini vurgulamış, işletmeye olan bağının duygusal derinliğine dikkat çekmiştir:

> “Benim çocuğum olmasa da benim gibi bağ kurabilecek biri olsun isterim. Kanaviçe benim için bir marka değil, hayatımın bir parçası. O yüzden bu kadar emeğin boşa gitmesini istemem.”

K5, halefin mutlaka kendi çocuğu olmasına gerek olmadığını, doğru kişinin seçilerek yetiştirilmesinin önemli olduğunu vurgulamıştır:

> “Ben benden sonrakini seçerim. Hayallerimden birisine devredilir. Bu illa benim çocuğum olacak diye bir şey yok. Üçüncü nesilden sonra iç anayasa oluşur.”

K6, halefin erken yaşta sürece dahil edilmesi gerektiğini savunmuş, "bedavacılık" riskine dikkat çekmiştir:

> “Şirkette çalışacaksa şimdiden eğitimi ona göre yapmalı. 35 yaşına kadar şirkete ilgisi olmayan biri sonradan dahil edilmemeli. Bedavacılar çoğalınca sistem çöker.”

K7, halefiyette hisse devri planlarının ilerleme aşamasında olduğunu, reel düzenlemelerin yapıldığını ifade etmiştir:

> “Bu yaşlardan sonra ne olacağımız belli değil. Hisselerin eşit şekilde verilmesi lazım. Eşim dahil. Bundan sonrası için onlar devam ettirir.”

K8, çocukların isteği ve yeteneği doğrultusunda yönlendirme yapacağını belirtmiş, sürecin sürdürülebilirliği için eğitim ve büyüme gerekliliğine dikkat çekmiştir:

> “Devam ederse olur. Sevip sevmediklerini anlamak lazım. Eğitim aldırmak, teknolojik altyapı kurmak gerekiyor. Ama olmazsa da satılır.”

K9, aile anayasasının güncellendiğini ve şirket organizasyonunun kurumsal düzeyde yapılandırıldığını vurgulamıştır:

> “2014’te anayasa yaptık, 2018’de revize ettik, şimdi 2023’te tekrar gözden geçiriyoruz. Pay sözleşmesine bazı aile kurallarını da entegre ediyoruz.”

K10, halef hazırlığını zamana yayarak, birlikte çalışarak gerçekleştirmeyi tercih ettiklerini belirtmiştir:

> "Yüzde 90 abim yapıyor, yüzde 10'u yeğeni. Zamanla değişecek. Yanında öğrenecek. Bir anda sorumluluk verilirse 10 yılını da alabilir."

K11, çocuklarının süreci sürdürebileceğine dair tam bir güven duymadığını ancak mevcut işletmeyi ileri taşımaya odaklandığını belirtmiştir:

> "Çocuklar çalışıyor ama ayrıldıktan sonra bu işi götürebilirler mi emin değilim. Şu an daha çok mevcut durumu geliştirmeye odaklandım."

K12, çocuklarının işe erken dahil edilerek gerçek deneyimle yetiştirilmesinin gerektiğini vurgulamıştır:

> "Okuldan arta kalan zamanlarda burada çalışmalı, işin disiplinini öğrenmeli. Aksi halde çocuk ilerde acınacak hale gelir."

K13, kurumsallaşma ile halef yetiştirmeyi birlikte düşündüğünü, bu süreci henüz ideal şekilde yürütemediğini ifade etmiştir:

> "Kurumsal kimliği oluşturma çabam var ama ikinci nesil ile çatışmalar yaşıyoruz. Daha doğru bir noktaya taşımaya çalışıyorum."

K14, yılların emeğiyle kurulan yapının haleflere sorumlulukla devredilmesini, maddi paylaşım aracı olarak görülmemesi gerektiğini vurgulamıştır:

> "Bu işletmenin satılıp paylaşılması büyük bir vefasızlık olur. X Bey'in emeğini, şirketin marka değerini kimse boşa çıkarmamalı."

K15, işin büyümesiyle birlikte farklı bir kulvarda liderlik yaptığını, ileride aktif rolden çekilerek yönetsel pozisyona geçmeyi planladığını ifade etmiştir:

> “30 yaşına kadar yapacağımı yapıp sonra işi yöneten konumuna geçmek istiyorum. Kurduğum yeni yapı ile şirkette söz hakkı kazandım, şimdi kendi markamı yaratmak istiyorum.”

5.6.4.2. Yeni nesile rol açma

Aile şirketlerinde sürdürülebilirlik yalnızca bir sonraki nesle devri planlamakla değil, aynı zamanda yeni nesle anlamlı roller açmakla da mümkündür. Bu bağlamda genç kuşakların sadece mirasçı değil, aynı zamanda değer üreten birer aktör olmaları beklenmektedir. Görüşmelerde, katılımcıların büyük bir kısmı yeni neslin şirkete katılımını erken yaşta başlatmanın, yeteneklerine uygun alanlar tanımlamanın ve onları karar süreçlerine kademeli olarak dahil etmenin önemine değinmiştir. Bazı katılımcılar bu süreci yapılandırılmış programlarla ve görev tanımlarıyla yönetmeye çalışırken, bazıları ise daha organik bir yaklaşımla, "gözlem ve yönlendirme" esasına dayalı bir model benimsemektedir.

K2, yeni neslin teknoloji ve değişen iş dünyası dinamiklerine göre pozisyonlandırılması gerektiğini vurgulamıştır:

> “Her şey çok hızlı değişiyor. Meslekler bile değişiyor. Çocuklar daha çok küçük ama büyüdüklerinde mutlaka uygun bir pozisyon yaratılmalı. Planlamayı biraz daha bilinçli yapmalıyız.”

K3, kızının ileride şirkette yer almasını istemediğini, rol açmanın bireyin arzusu ile ilgili olduğunu belirtmiştir:

> “Kızım isterse gelsin ama istemezse zorlamam. Şirket bir bardak gibidir. Kırılırsa kırılır. Herkes kendi yolunu seçmeli. Yeni nesle rol açmak istekle olur, zorla değil.”

K4, yeni neslin iş sevgisi ve bağlılığı olduğu sürece onlara alan açılmasının doğal bir süreç olduğunu ifade etmiştir:

> “Benim gibi işi seven biri olması önemli. Eğer severse, işin başında durursa zaten kendiliğinden sahipleniyor. Bu işler sadece devretmekle olmuyor, ruh lazım.”

K5, yeni neslin kim olduğundan çok, sorumluluğu taşıyacak kişiliğe sahip olup olmamasına odaklandığını vurgulamıştır:

> "Ben benden sonrakini seçerim. Uygun olan kimse, onun önünü açarım. Bu illa benim çocuğum olacak diye bir şey yok. Rol açmak liyakatle olmalı."

K6, yeni nesle sadece rol açmakla kalmayıp, onları süreçlerin içine bilinçli şekilde dahil ettiğini belirtmiştir:

> "Toplantılara götürürüm, neler konuşuluyor duysunlar diye. Her şey şeffaf olmalı. Saklamam. Ama bu şirkette çalışacaksa şimdiden eğitimi ona göre olmalı. Yoksa 35 yaşına kadar boş gezmişse, o şirkete dahil olamaz."

K7, hissedar yapısının yeni neslin şirketi sahiplenmesini kolaylaştıracağını, böylece anlamlı rollerin tanımlanabileceğini ifade etmiştir:

> "Hisseleri eşit vereceğim. Zaten herkes beni patron olarak görüyor. O yüzden önlerini açmak gerek. Enerjilerini doğru kanala yönlendirebilirlerse yürür bu iş."

K8, iki oğlunun şirkette yer almasını desteklediğini, onlara alan açmak için eğitim ve teknoloji ile destekli bir süreç planladığını belirtmiştir:

> "İkisini de yönlendiriyorum. Yeter ki sevsinler. Eğitimlerini buna göre almaları, işleri teknolojiye entegre etmeleri önemli. Rol açılacak ama doğru zeminde."

K9, yeni neslin şirkette anlamlı bir rol alabilmesi için yazılı kurallarla şekillenmiş bir yapının gerekliliğini savunmuştur:

> "Yeni anayasa yapıyoruz. Herkes kendi görevini bilmeli. Çekirdek aileler oluştu artık. Kimin ne yapacağı belli olmalı ki gençler de yerini bilsin."

K10, rol açmanın kademeli ve öğrenme sürecine dayalı olması gerektiğini vurgulamıştır:

> "Yüzde 90 abim, yüzde 10 yeğeni yapıyor şu an işleri. Bu oran zamanla değişecek. Yanında görerek öğreniyor. Böylece maliyetsiz öğrenme oluyor."

K11, yeni nesle henüz aktif rol açmadığını ancak ileride ihtiyaç duyacaklarını belirterek süreci planlama aşamasında olduklarını ifade etmiştir:

> "Şu an bir planım yok ama ileride mecburen o rol açılacak. Bu işi bizden sonra onlar yürütecek mi, göremiyorum. Ama o kapı açık."

K12, yeni neslin işin mutfağında yer alması gerektiğini vurgulayarak, erken yaşta deneyimlemenin önemine dikkat çekmiştir:

> "Okuldan sonra gelip burada çalışmalı. İşin ruhunu bilmeli. Çocuklara kıyılmazsa, çocuklar güçlenemez. Rol açmak, sorumluluk vermekten geçer."

K13, nesil çatışmasına rağmen yeni nesle yer açmak için çaba sarf ettiğini, bunun kurumsallaşma ile desteklenmesi gerektiğini belirtmiştir:

> "Kurumsal yapıyı güçlendiriyoruz. Ama yeni jenerasyonla ortak bir noktada buluşmak zor oluyor. Yine de o süreci yönetmeye çalışıyorum."

K14, yeni nesle sadece işin sahibi gibi değil, işin lideri olacak şekilde sorumluluk verilmesi gerektiğini savunmuştur:

> "Yılların emeğini sattırmam. Gençler başa gelince sadece malı paylaşmasınlar. Gelsinler, mühendis olsunlar, işi öğrensinler. Rol açmak, vizyon aktarmakla olur."

K15, kendi geliştirdiği dijital satış kanalıyla aile işine yeni bir boyut kazandırdığını ve bu deneyimin örnek teşkil ettiğini ifade etmiştir:

> "Aile işine farklı bir bakış getirdim. Yeni bir yapı kurdum, şimdi kendi markamı yaratmak istiyorum. Bu süreçte bana verilen özgürlük çok önemliydi. Yeni nesle alan tanınmalı."

5.6.4.3. Gelecek için belirsizlik

Yapılan mülakatlarda, birçok aile şirketinin geleceğe yönelik net bir planı olmadığını ve bu durumun aile üyeleri arasında kararsızlık, güvensizlik ve motivasyon kaybına yol açtığını

ortaya koymuştur. Katılımcılar, yönetsel geçişlerin nasıl olacağına dair belirsizliklerin, hem şirketin sürdürülebilirliği açısından hem de genç nesilin şirkete olan bağlılığı açısından risk yarattığını vurgulamışlardır. Belirsizlik, sadece yöneticilik pozisyonları için değil; şirketin vizyonu, faaliyetleri ve devamlılığı açısından da büyük bir sorun olarak görülmektedir.

K2, çocuklarının henüz küçük olduğunu ve bu nedenle geleceğe dair planlamaların belirsizliğini koruduğunu belirtmiştir:

> "Şu an çocuklar çok küçük. Ne olur ne biter bilinmez. İstiyoruz ama bir plan henüz yok. Şirketin geleceği biraz zamanın akışına bağlı gibi."

K3, gelecek için somut hedefler koymak yerine mevcutla yetinmenin daha gerçekçi olduğunu savunmuş, belirsizliğin kabulü yönünde bir yaklaşım benimsemiştir:

> "Planlar çok güzel ama hakim olmadığın bir geleceğe süsler koymanın anlamı yok. Bugün çalışmak, bugün üretmek önemli. Yarını fazla planlayamıyorum."

K4, geleceğe dair bağ kurmanın güçlü olduğunu ancak devretme süreciyle ilgili belirsizlikler yaşandığını aktarmıştır:

> "Bir sene mastera gitmeyi düşünüyorum, uzak kalacağım. Bu bile işletme için bir belirsizlik. Her şey duygusal bağla olmuyor, yapı lazım."

K5, ekonomik ve siyasi dalgalanmalar nedeniyle gelecek öngörülerinin yapılamadığını vurgulamıştır:

> "Her şey o kadar değişken ki. Seçim, savaş, pandemi… Bunlar çocukları korkutuyor. Devam ederler mi, edemezler mi bilinmez. Plan yapmak zor."

K6, yeni neslin katılımı için yapısal koşulları oluşturduğunu ancak sürecin ne şekilde ilerleyeceğine dair kesinlik olmadığını belirtmiştir:

> "Şirket hazır ama gençlerin isteyip istemeyeceği, işi sahiplenip sahiplenmeyeceği belli değil. İstemezlerse, o zaman ne olacak? İşte belirsizlik bu."

K7, şirketin varlığını sürdürebilmesi için hisse devri gibi önemli adımlar atılacağını belirtmiş olsa da, sürecin nasıl ilerleyeceğine dair açık bir senaryonun henüz yazılmadığını ifade etmiştir:

> "Eşit şekilde hisseleri vereceğim ama sonrası nasıl olacak, kim ne kadar sorumluluk alacak belli değil. O kısmı biraz zaman gösterecek."

K8, aile şirketlerinin kalıcılığına dair kuşkularını dile getirmiştir:

> "Bu iş nesiller boyu sürer mi bilinmez. Türkiye'de dördüncü nesle ulaşan firma yok gibi. Yani sürdürebilirlik sadece istekle değil, sistemle olur."

K9, anayasal belgeler olmasına rağmen halen yapısal bir kararlılığın eksik olduğunu vurgulamıştır:

> "2014'te anayasa yaptık ama her şey belgede kalıyor. Gerçek uygulamaya gelince belirsizlik var. Herkesin aynı görüşte olması şart değil ama en azından çerçeve net olmalı."

K11, çocuklarının birlikte çalışıp çalışamayacağına dair belirsizlik yaşandığını açıkça dile getirmiştir:

> "Şu an çalışıyorlar ama ilerde birlikte götürebilirler mi göremiyorum. Belki biri bırakır, belki kavga çıkar. Belirsizlik esasen bu."

K12, çocuklarının yeteneklerinden emin olmadığını ve bu nedenle şirketi devretme konusunun henüz netlik kazanmadığını ifade etmiştir:

> "Şirketi devam ettirmek çok zor. O kapasite var mı çocuklarda, bilmiyorum. Şimdilik gözlemliyoruz ama ileriye dair net bir yol haritası yok."

K13, nesiller arası vizyon farklılığının, gelecek planlarının şekillenmesinde ciddi bir engel teşkil ettiğini belirtmiştir:

> "Yeni jenerasyonla aynı noktada buluşmak zor. Ben uğraşıyorum ama onlar bu işin ciddiyetini ne kadar kavrayabiliyor, emin değilim."

K14, işletmenin sürdürülebilirliği için yeni neslin sorumluluk bilinciyle hareket etmesi gerektiğini söylese de, bunun garanti olmadığını vurgulamıştır:

> "Evlatlar işletmeye sahip çıkmazsa, ne olacak? Satıp paylaşmasınlar diye dua ediyoruz. Ama bu temenniyle olmaz, sistem gerekir."

K15, belirsizlik nedeniyle karar alma süreçlerinin de sekteye uğradığını ifade etmiştir:

> "Gelecek için bir plan olmayınca büyük kararlar da alınamıyor. Yatırım yapalım diyoruz, ama 'ya devredersek, ya tutmazsa' diye herkes çekiniyor. Bu da açıkçası bizi geride bırakıyor."

5.6.4.4. Şirketi kapatma fikri

Bazı katılımcılar, şirketin geleceğine yönelik ciddi karamsarlık taşıdıklarını ve bu nedenle şirketi devretmek yerine kapatmayı düşündüklerini açıkça dile getirmiştir. Bu düşüncenin temelinde hem yeni kuşağın şirkete olan ilgisizliği hem de geçmişten gelen sorunların birikmişliği yer almaktadır. Şirketin sürdürülebilirliği konusunda duyulan güvensizlik, yorgunluk hissi ve aile içi çatışmalar, şirketin bir miras olarak değil, bir yük olarak algılanmasına neden olabilmektedir.

K3, şirketin çocuklarına miras bırakılması gerektiği fikrine karşı çıkarak, bu yaklaşımı adaletsiz bulduğunu belirtmiştir. Şirketin bir "emanet" değil, tercihe bağlı bir araç olduğunu ifade etmiştir:

> "Sizin anneniz matbaacı diye matbaacı olmak zorunda değilsiniz. … Hayır efendim, böyle bir şey yok. O zaman bu hayat Osmanlı İmparatorluğu babadan oğula geçsin. Hayır. Belki ben yelken yapıp sürmek istiyorum. … Arzu etmiyorsa bırakmalı. Bu haksızlık olur."

K5, ekonomik koşulların zorluğunu ve gelecek nesillerin bu yükü taşıyamayabileceğini belirtmiş, bu nedenle şirketin sürdürülebilirliği konusunda umutlu olmadığını ima etmiştir:

> "Ekonomi çok istikrarsız. Eğer devam edemezsek bu bizim tembelliğimizden değil. Belki çocuklar başarır ama belki de kapatılır, çünkü koşullar çok sert."

K6, şirketi bir noktadan sonra profesyonellerin sömürdüğünü, aile bireylerinin ise ilgisizliğinin bu süreci hızlandırdığını örneklerle anlatmış ve şirketin içinin boşaltılmasının sonunda iflasa kadar gidebildiğini vurgulamıştır:

> "Bir gün gelir ki bankalar haciz gönderir. … Bir bakmışsın, şirket profesyonelleri senden zengin olmuş, sen ise iflas bayrağını çekmişsin. Bu benim mesleğim."

K8, aile şirketlerinin uzun ömürlü olamayabileceğini ve satış ya da kapatma olasılığını doğal kararlardan biri olarak değerlendirmiştir:

> "Şirket satılabilir. Devam ederse ne güzel ama nesiller boyu devam etmek zorunda değil. Bu dünyada bile çok az firma başarabiliyor."

K9, kurumsal yapıların önemine işaret etmiş ancak büyük beklentilerden uzaklaştığını, aile bütünlüğü ve şirket devamlılığı konusunda düşüncelerini basitleştirdiğini belirtmiştir:

> "Artık aileyle ilgili büyük düşüncelerim yok. Aile anayasası yerine sözleşmelere bağlayalım, yürürse yürür. Yürümezse herkes kendi yoluna gider."

K11, çocuklarının şirketi birlikte sürdürebileceğinden emin olmadığını açıkça ifade etmiş, gelecekte kapanma olasılığına dair belirsizlik vurgusu yapmıştır:

> "Çocuklar bu işi beraber sürdürebilirler mi, şu anda göremiyorum. Belki olur ama belki de şirket dağılır. Şu an için planım yok."

K12, şirketin devam ettirilebilmesi için birçok farklı becerinin gerektiğini, bu yetkinlikleri çocuklarında göremezse işi bırakmak istediğini belirtmiştir:

> "Devam ettirmek çok zor. Eğer o kapasite yoksa, açıkçası ben erkenden bırakmak isterim."

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Aile şirketleri, ortaya koydukları ekonomik değer, sağladıkları istihdam ve toplumlar üzerindeki geniş etkileri ile küresel ekonominin temel yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Ancak bu işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirliği, yalnızca finansal başarılarıyla değil, aynı zamanda değerlerin, liderliğin ve sorumlulukların nesilden nesile aktarımıyla da doğrudan ilişkilidir. Aile şirketlerinin nesilden nesile geçiş süreçleri, işletme yazınında geniş şekilde ele alınmış olmakla birlikte, sosyal kaytarma türlerinden biri olan bedavacı etkisinin (free rider effect), bu süreçler üzerindeki rolü, yazında önemli ölçüde ihmal edilmiştir. Oysa bedavacı etkisi, grup dinamiklerinde çaba ve katkının azalması, adalet algısının zedelenmesi ve güven ilişkisinin bozulması gibi sonuçlarıyla aile şirketlerinin kurumsal yapısını ve sürdürülebilirlik potansiyelini ciddi şekilde tehdit edebilecek bir etki olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda bu çalışma, sosyal kaytarma davranışlarından biri olan bedavacı etkisinin, Türkiye'de faaliyet gösteren aile şirketlerinde nesiller arası geçiş ve kurumsal sürdürülebilirlik süreçleri üzerindeki yansımalarını nitel bir yaklaşımla incelemeyi amaçlamıştır. Yazında sıklıkla grup temelli örgütsel bağlamlarda ele alınan bedavacı etkisi (Karau ve Williams, 1993), aile şirketlerinde ise ailevi bağlar, duygusal bağlılık ve statü temelli ayrıcalıkların etkisiyle çok daha karmaşık bir yapı sergilemektedir. Bu nedenle araştırma, yalnızca gözlemlenebilir davranış örüntülerine değil, bireylerin deneyimlerine, algılarına ve ilişki dinamiklerine odaklanan olgubilimsel bir desen ile gerçekleştirilmiştir (Moustakas, 1994; Creswell, 2013).

Araştırma kapsamında, yaşları 22 ile 76 arasında değişen ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren 15 aile şirketi mensubuyla yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Katılımcıların nesil dağılımı incelendiğinde; 4'ünün birinci nesil, 9'unun ikinci nesil ve 2'sinin üçüncü nesilden olduğu görülmüştür. Elde edilen veriler doğrultusunda, birinci nesil tarafından yönetilen tüm şirketlerde ikinci nesil ile birlikte çalışma sürecinin sürdüğü ve bu şirketlerin nesilden nesile geçiş evresinde oldukları gözlemlenmiştir. Bu süreçte, birinci nesil tarafından yönetilen şirketlerin ikisinde bedavacı etkisinin belirgin bir şekilde ortaya çıktığı tespit edilmiştir. İkinci nesil tarafından yönetilen şirketler incelendiğinde ise, katılımcıların ifadeleri doğrultusunda bu şirketlerden 6'sında, bedavacı etkisini yansıtan davranış örüntülerine rastlandığı görülmüştür. İkinci nesil liderliğinde bedavacı etkisinin daha yaygın bir şekilde

gözlemlenmesi, nesiller arası geçiş sürecinde artan aile üyesi çeşitliliği ve görev tanımlarındaki belirsizlikle ilişkilendirilebilir. Bu durum, Latane ve arkadaşları (1979) ile Karau ve Williams'ın (1993) grup büyüklüğü ve çaba dağılımı arasındaki ilişki üzerine geliştirdiği kuramsal açıklamaları destekler niteliktedir. Üçüncü nesil tarafından yönetilen şirketler açısından ise farklı bir tablo ortaya çıkmıştır. Üçüncü nesil liderliğinde bulunan şirketlerden birinde bedavacı etkisinin gözlemlenmediği; diğer bir şirkette ise, özellikle yönetim süreçlerinde sınırlı katılım gösteren aile bireyleri nedeniyle bedavacı etkisinin varlığından söz edilebileceği belirlenmiştir. Söz konusu bu bulgu, Miller ve arkadaşlarının (2003) nesillerarası geçişin kurumsal yapı üzerindeki etkilerine ilişkin çalışmalarında vurgulanan, nesiller ilerledikçe aidiyet ve sorumluluk algılarının değişebileceği görüşü ile örtüşmektedir.

Araştırmada, Braun ve Clarke'ın (2006) tematik analiz yöntemi doğrultusunda yapılan çözümleme sonucunda, "Bedavacı Etkisi", "Bedavacı Etkisinin Performansa Etkisi", "Bedavacı Etkisini Etkileyen Faktörler", "Nesiller Arası Geçiş Süreci" ve "Sürdürülebilirlik" başlıkları altında beş ana tema belirlenmiş; toplamda 5 ana tema, 16 kategori ve 49 koddan oluşan çok katmanlı bir yapı ortaya konmuştur.

Bedavacı Etkisi teması kapsamında elde edilen bulgular, aile şirketlerinde bedavacı etkisinin yalnızca bireysel tutumlara indirgenemeyecek kadar çok katmanlı bir yapıda ortaya çıktığını göstermektedir. Katılımcıların aktarımları doğrultusunda şekillenen tematik analiz, bedavacı etkisinin aileden gelen hak algısı, pasif katılım ve adalet algısı gibi üç temel boyut üzerinden incelenmesini mümkün kılmıştır. Katılımcıların büyük bir kısmı, aile bireylerinin şirkete aktif bir katkı sunmaksızın, yalnızca soyadları ya da ailevi statülerine dayanarak gelirden pay talep ettiklerini veya karar alma süreçlerinde söz sahibi olmaya çalıştıklarını ifade etmiştir. Bu durum, çalışmadan hak isteme, soyadla ayrıcalık bekleme ve aileye özgü imtiyazlar gibi davranış biçimlerinin, özellikle kurumsallaşmamış yapılarda daha sık görüldüğünü ortaya koymuştur. Bazı katılımcılar, bu tür taleplerin açık çatışmalar yaratmasa bile iş yerinde duygusal kopuşlara, motivasyon kaybına ve görünmez gerilimlere neden olduğunu belirtmiştir. Çalışmadan hak isteme kodu altında toplanan bulgular, şirket içindeki sorumluluk paylaşımının dengesizleştiği ve bu durumun özellikle aktif çalışan bireylerde ciddi bir adalet duygusu zedelenmesine neden olduğu yönündedir. Çalışan bireyler, katkı sunmayan kişilerin yıl sonu gelir paylaşımında eşit haklara sahip olma beklentisini, şirketin kurumsal yapısını tehdit eden bir unsur olarak değerlendirmektedir. Bu tür eşitsiz taleplerin zamanla çalışan bireylerde geri

çekilme, görev bilincinde azalma ve örgütsel bağlılıkta düşüş gibi sonuçlara yol açtığı belirtilmiştir.

Soyadla ayrıcalık koduna ilişkin ifadeler, aile bireylerinin katkı düzeylerinden bağımsız olarak, yalnızca aile ismi üzerinden statü kazandıkları yönündedir. Katılımcıların çoğu, soyad temelli saygı, otorite ve temsil gücünün, çalışanlar arasında eşitsizlik duygusunu pekiştirdiğini vurgulamıştır. Bu tür ayrıcalıkların zamanla alışkanlığa dönüştüğü ve performans yerine aidiyet temelli değerlendirme kültürünün yerleştiği şirketlerde, kurumsal vizyonun da daraldığı aktarılmıştır. Aileye özel imtiyaz kodu kapsamında ise, aile mensuplarına sağlanan açık ya da örtük ayrıcalıkların (esnek çalışma saatleri, denetim eksikliği, hesap verme sorumluluğunun olmaması gibi) şirket içi çalışma kültürünü olumsuz etkilediği görülmüştür. Bu durumun yalnızca aile dışı çalışanlarda değil, sorumluluk üstlenen diğer aile üyelerinde de kırgınlık ve adaletsizlik duygusu yarattığı belirtilmiştir. Bazı katılımcılar, eşit katkı göstermeyen bireylere sağlanan toleransın, zamanla çalışma standartlarını da düşürdüğünü ifade etmiştir. Bu bağlamda, şirkette bulunup çalışmama, yalnızca isimle temsil edilme ve katkı sunmadan yönetim süreçlerine müdahil olma gibi örüntüler dikkat çekmektedir.

Şirkette bulunup çalışmama davranışı, bazı aile bireylerinin fiziksel olarak şirkette yer almalarına karşın üretken bir faaliyet yürütmemeleriyle ilişkilendirilmiştir. Katılımcıların çoğu, bu bireylerin fiili sorumluluk almamasına rağmen şirket içinde varlık göstermelerinin, çalışanlarda kafa karışıklığına ve motivasyon kaybına yol açtığını belirtmiştir. Kurum kültüründe yalnızca "görünür olmak" üzerinden değer kazanma eğilimi, zamanla katkı odaklı anlayışın zayıflamasına neden olmaktadır. Sadece isim varlığı kodu kapsamında, şirketle doğrudan ilişkisi olmayan bireylerin, soyadları üzerinden temsil gücüne sahip olmaya devam ettikleri gözlemlenmiştir. Bazı katılımcılar, bu kişilerin fikir beyan etmeleri ya da aile toplantılarında söz sahibi olmalarının, fiilen çalışan bireyler açısından rahatsızlık verici olduğunu ve adalet duygusunu zedelediğini ifade etmiştir. Katkı olmadan müdahil olma davranışı, şirketin yönetim ya da yatırım gibi kritik süreçlerinde görev almayan bireylerin, aile bağına dayanarak bu süreçlerde etkili olmaya çalışmalarıyla tanımlanmıştır. Katılımcılar, katkısı sınırlı ya da olmayan bireylerin karar mekanizmalarına dahil edilmelerinin, çalışan bireylerde sorumluluğa dair algıyı olumsuz etkilediğini ve bu durumun zamanla kurumsal yapıyı aşındırdığını belirtmişlerdir.

Katılımcıların çok büyük bir kısmı, şirket içinde çaba ile kazanç arasında adil bir ilişki kurulamadığını ifade etmiştir. Bu durum, özellikle emeği yüksek olan bireylerde motivasyon kaybı, içe kapanma ve şirketten duygusal olarak uzaklaşma gibi sonuçlara neden olmaktadır. Eşit kazanç, farklı çaba kodu altında bazı bireylerin yoğun çalışmasına karşın, sınırlı katkı sağlayan diğer aile bireyleriyle aynı haklara sahip olmasının ciddi bir adaletsizlik algısı yarattığı dile getirilmiştir. Bazı katılımcılar bu eşitsizliğin tolere edilebildiğini belirtse de, çoğunluk bu durumu sürdürülebilirlik açısından tehdit olarak görmektedir. Öte yandan, haksız paylaşım koduna ilişkin bulgular, özellikle kar ve gelir dağılımında yaşanan eşitsizliklerin aile içi ilişkilerde kırılmalara neden olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların bir kısmı, katkı sunmayan bireylerin kazanca ortak edilmesini içselleştiremediğini belirtmiş ve bu durumun geçmişte yaşanmış çatışmaları da beslediği ifade edilmiştir. Motivasyon kaybı kodu ise, bedavacı etkisinin bireysel düzeydeki en güçlü çıktılarından biri olarak öne çıkmaktadır. Katılımcılar, emeğin görünür olmaması, çalışmayan bireylerle aynı düzlemde değerlendirilmek ve fikirlerinin dikkate alınmaması gibi nedenlerle aidiyet duygularının zayıfladığını ifade etmiştir. Bu tür olumsuz duyguların bireysel performansı düşürmenin ötesinde, kurumsal sürdürülebilirliği tehdit eden yapısal bir risk taşıdığı değerlendirilmektedir.

Bedavacı Etkisinin Performansa Etkisi teması kapsamında araştırmanın önemli bulgularından biri, bedavacı etkisinin ekonomik ya da sosyal düzeyde olmakla birlikte şirket içi performans üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler yarattığıdır. Katılımcı anlatımları, özellikle çalışmayan ya da sembolik düzeyde varlık gösteren aile bireylerinin şirketten eşit hak talep etmesinin, aktif çalışan bireylerde motivasyon düşüşüne, çaba kaybına ve işe yabancılaşmaya yol açtığını ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, bedavacı davranışların performans üzerindeki etkileri üç ana kategoride ele alınmıştır: motivasyonun zedelenmesi, iş yükü sorunları ve yönetimsel belirsizlik. Katılımcıların büyük çoğunluğu, emeklerinin görünür olmaması, katkı sunmayan bireylerle eşit haklara sahip olma durumu ve karar alma süreçlerine dahil edilmemeleri nedeniyle zamanla iç motivasyonlarını kaybettiklerini belirtmiştir. Bu motivasyon kaybı, başta çaba göstermede isteksizlik ve aidiyetin azalması olmak üzere birçok davranışsal sonuca dönüşmektedir. Çaba göstermede isteksizlik, görüşmelerde sıklıkla dile getirilen bir olgu olmuştur. Katılımcılar, daha önce projelere gönüllü katılan, fikir üreten ya da liderlik rolü üstlenen bireylerin, zamanla yalnızca kendilerine verilen görevleri yerine getiren, inisiyatif almaktan kaçınan bir yapıya büründüklerini belirtmişlerdir. Bu dönüşümün temelinde emeğin karşılık bulmaması ve eşit olmayan koşullarda sorumluluk yüklenme duygusu yer almaktadır.

Adalet duygusunun zedelenmesi, yine bu motivasyonel kırılmayı besleyen önemli bir faktördür. Katılımcıların bazıları, şirketteki gelir ve yetki paylaşımının çaba düzeyleriyle uyumlu olmadığını, bu durumun içsel kırgınlıklar ve ilişki bozulmalarına yol açtığını ifade etmiştir. Bazı katılımcılar, bu adaletsizliğin sistemsel kaynaklı olduğunu belirterek çözümün kurumsal yapıların güçlendirilmesinde yattığını vurgulamış; bazıları ise bu eşitsizliği doğal bir farklılık olarak görerek tolere edebildiklerini dile getirmiştir. İşe yabancılaşma, bu sürecin en ileri aşaması olarak kendini göstermektedir. Aktif çalışan bireyler, zamanla işlerini yalnızca "görev" bilinciyle yapar hale gelmiş olup şirketle olan duygusal bağlarını kaybettiklerini ve kendilerini sistemin dışında hissettiklerini belirtmişlerdir. Bu duygusal kopuş, bireysel performansın düşmesinin ötesinde, aile şirketlerinin kurumsal bağlılık yapısına ciddi zararlar verdiği gibi, kuşaklar arası sürdürülebilirliği de tehdit etmektedir.

Aile şirketlerinde bedavacı etkisi, motivasyon üzerinde etkili olmakla bilrikte aynı zamanda görev dağılımı ve sorumluluk paylaşımı üzerinde de ciddi dengesizliklere sebep olmaktadır. Katılımcıların çoğu, iş yükünün sınırlı sayıda kişi üzerinde yoğunlaştığını ve bazı aile bireylerinin iş süreçlerine yeterince dahil olmadığını ifade etmiştir. Yükün az sayıda kişiye binmesi, görüşmelerde en sık tekrar eden şikâyetlerden biridir. Katılımcılar, operasyonel sorumlulukların genellikle birkaç kişi üzerinde toplandığını, bu kişilerin hem maddi hem de duygusal olarak yıprandıklarını dile getirmiştir. Bazı katılımcılar, bu yoğunluk nedeniyle iş-yaşam dengelerinin bozulduğunu ve destek görmedikleri için tükenmişlik yaşadıklarını aktarmıştır. Sorumluluk paylaşımının olmaması, bedavacı etkinin doğrudan sonucu olarak değerlendirilmektedir. Özellikle katkısı sınırlı bireylerin görev almaktan kaçındığı, bu nedenle bazı sorumlulukların sürekli aynı kişilerce üstlenildiği ve işlerin aksadığı görülmektedir. Katılımcılar, bu durumu aile ilişkileriyle bağdaştırarak çözümün sistematik iş bölümü yapılmasında yattığını vurgulamaktadır. Bununla birlikte bazı yapılarda, eksik kalan görevlerin diğer aile bireyleri tarafından otomatik olarak üstlenildiği, ancak bu durumun sürdürülebilir olmadığı da ifade edilmiştir. Aşırı sorumluluk şikayeti, özellikle şirket liderleri ya da ikinci nesil aktif yöneticiler tarafından dile getirilmiştir. Sorumluluk alan bireyler, çabalarının yeterince takdir edilmediğini, şirketin başarısının genellikle görünmeyen bir emekle yürütüldüğünü ve bu nedenle zamanla yalnızlaştıklarını ifade etmiştir. Bu yalnızlaşma hissi, aile içi dayanışmanın zayıfladığı ve bireysel yüklerin ağırlaştığı bir tabloyu ortaya koymaktadır.

Aile şirketlerinde bedavacı etkisinin yapısal sonuçlarından biri de yönetimsel belirsizliktir. Yetki, sorumluluk ve karar alma süreçlerinin net tanımlanmamış olması, şirketin yönetsel kapasitesini zayıflatmakta ve iç çatışmalara neden olmaktadır. Karar süreçlerinde etkisiz yetkilendirme, çalışanların karar alma süreçlerinden dışlanması ya da katkısı sınırlı bireylerin yalnızca soyadı nedeniyle bu süreçlerde yer bulması, ciddi bir kurumsal motivasyon kaybı yaratmaktadır. Katılımcıların bir kısmı, alınan kararların önceden belirlenmiş olduğunu ve gerçek anlamda katılımcı bir yapı olmadığını belirtmiştir. Bu durum, bilgiye dayalı yönetim anlayışının zayıflamasına neden olmaktadır. Yönetim çatışmaları, yetki paylaşımı yapılmadan alınan kararlar, liderlik mücadelesi ve aile içi rol çatışmaları ile kendini göstermektedir. Katılımcıların aktardığına göre, yönetim toplantıları çoğu zaman verimsiz tartışmalara, kişisel gerilimlere ve karar alma süreçlerinde yavaşlamaya dönüşmektedir. Bu durum, hem operasyonel verimliliği sekteye uğratmakta hem de aile içi ilişkilerde kalıcı kırılmalara yol açmaktadır. Stratejik dağınıklık, uzun vadeli planlamanın olmayışı, kararların anlık ve tutarsız şekilde alınması gibi nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar, şirketin vizyonunun net olmadığını, her yıl değişen önceliklerle hareket edildiğini ve bu durumun hem kurumsallaşmayı engellediğini hem de çalışanların stratejik bağlılık geliştirmesini zorlaştırdığını ifade etmiştir.

Bedavacı Etkisini Etkileyen Faktörler teması altında ortaya çıkan araştırma bulguları, bedavacı etkisinin yalnızca bireysel tercihlerden ya da ahlaki duruşlardan kaynaklanmadığını; tersine, aile şirketlerinin yapısal, kültürel ve ilişkisel dinamikleri tarafından beslendiğini açıkça ortaya koymaktadır. Katılımcı ifadeleri, bu etkinin ortaya çıkmasında üç ana faktör grubunun belirleyici olduğunu göstermektedir: kurumsal yapı eksiklikleri, aile içi denge ve iletişim sorunları ile kültürel ve sosyal kalıplar. Aile şirketlerinde kurumsal yapının yeterince oluşturulamaması, bedavacı davranışların önünü açan başlıca zeminlerden biridir. Katılımcılar, görev tanımlarının belirsiz olması, karar süreçlerinin yazılı hale getirilmemesi ve profesyonel yönetim anlayışının eksikliği gibi kurumsal boşlukların, şirket içinde adaletsizliği beslediğini ve çalışan bireylerin motivasyonunu zedelediğini vurgulamıştır. Görev tanımlarındaki belirsizlik, şirket içinde ciddi bir rol karmaşasına neden olmakta, hem operasyonel aksaklıklara hem de duygusal kırılmalara yol açmaktadır. Katılımcıların çoğu, şirket içindeki rollerin yazılı olarak belirlenmemesi nedeniyle hem görev dışı alanlarda sorumluluk almak zorunda kaldıklarını hem de sorumluluklarını yerine getirmeyen bireylerle eşit görülmenin yarattığı hayal kırıklığını ifade etmiştir. Kayıt dışı karar alma süreçleri ise, hem kararların tutarlılığını hem de hesap verilebilirliğini ortadan kaldıran bir başka önemli sorundur. Birçok katılımcı,

sözlü kararların sonradan değiştirilmesi, toplantı kararlarının aile içinde yeniden şekillendirilmesi gibi pratiklerin yönetsel belirsizliği artırdığını ve bu durumun kurumsal güveni zedelediğini belirtmiştir. Bu bağlamda, karar süreçlerinin sistematik ve şeffaf hale getirilmemesi, bedavacı bireylerin yönetime daha kolay müdahil olmasına neden olmaktadır. Profesyonel yönetim eksikliği, kurum içi liyakat sisteminin kurulamamasına ve aile bireylerinin yalnızca soyadlarına dayanarak pozisyon elde etmelerine zemin hazırlamaktadır. Katılımcılar, özellikle dışarıdan uzman desteği alınmamasının, yönetsel kararların kişisel deneyim ya da sezgiye dayalı biçimde alınmasına yol açtığını ve bu yapının şirketin büyüme potansiyelini sınırlandırdığını ifade etmiştir.

Bedavacı etkisini güçlendiren bir diğer faktör ailesel bağlardaki dengesizlik ve iletişim kopukluklarıdır. Katılımcılar, aile içinde sosyal rollerin (örneğin eş, kardeş, ebeveyn) iş rollerine karışması, görevlerin eşitsiz dağılması ve iletişimde açıklığın sağlanamamasının hem ilişkileri hem de iş süreçlerini olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Roller arası çatışma, aile bireylerinin birden fazla sosyal kimliği aynı anda taşımasından kaynaklanmakta ve bu durum hem kişisel ilişkileri hem de profesyonel iletişimi zorlaştırmaktadır. Katılımcıların bir kısmı, aile içinde "çocuk", "eş" ya da "kardeş" olarak tanımlandıkları için profesyonel otoritelerinin kabul görmediğini ifade etmiştir. Bu durum, özellikle ikinci nesil yöneticilerin otorite kurmakta zorlanmalarına ve zamanla yönetimsel yalnızlık yaşamalarına neden olmaktadır. Öte yandan, eşitsiz sorumluluk dağılımı, aile üyeleri arasında yük paylaşımının adil yapılmadığı bir durumu işaret etmektedir. Birçok katılımcı, bazı aile bireylerinin projelerin tüm sorumluluğunu üstlenmek zorunda kaldığını, diğerlerinin ise sürece sembolik düzeyde katılım göstererek eşit haklardan faydalandığını belirtmiştir. Bu dengesizlik, yalnızca fiziksel tükenmişliğe değil, duygusal bir yıpranmaya ve aidiyet kaybına da neden olmaktadır. İletişim kopukluğu, hem karar süreçlerinden dışlanma hissini hem de güven kaybını pekiştiren önemli bir başka dinamik olarak öne çıkmaktadır. Katılımcılar, aile bireyleri arasında açık iletişimin kurulamaması nedeniyle sorunların zamanla biriktiğini, geri bildirim süreçlerinin işlememesi nedeniyle içe kapanma ve uzaklaşma eğilimlerinin güçlendiğini dile getirmiştir. Aile şirketlerinde bedavacı davranışların yalnızca kurumsal değil, aynı zamanda sosyo-kültürel temellere dayandığı görülmektedir. Geleneksel değerler, ataerkil yapılar ve yaşa dayalı otorite düzenleri, aile bireylerinin katkı sunmaksızın hak talep etmelerini kolaylaştırmakta ve bu taleplerin sorgulanmadan kabul edilmesini meşrulaştırmaktadır. Bu bağlamda, kadınların dışlanması, bu tematik çerçevenin en belirgin göstergelerindendir. Görüşmelerde, kadın bireylerin genellikle

ya şirkete hiç dahil edilmediği ya da dahil olsalar bile karar süreçlerinden dışlandıkları anlaşılmaktadır. Bakıldığında, yalnızca cinsiyet temelli bir ayrımcılık değil, aynı zamanda potansiyel kaynakların ve yeteneklerin dışlanması da söz konusu olmaktadr. Yaş temelli hiyerarşi, özellikle genç nesil aile bireylerinin görüş ve önerilerinin göz ardı edilmesine neden olmakta ve deneyimden ziyade kıdemin otorite belirlediği bir yapı oluşturmaktadır. Katılımcılar, yaşça büyük bireylerin katkı sunmaksızın karar süreçlerinde söz sahibi olmalarını hem adaletsiz hem de verimsiz bir yapı olarak tanımlamıştır. Geleneksel anlayışta ısrar, kurumların modernleşmesini ve kurumsallaşmasını engelleyen bir başka faktördür. Katılımcılar, değişim önerilerinin çoğunlukla "aile düzenine aykırı" ya da "saygısızlık" olarak algılandığını, bu nedenle yenilikçi adımların sıklıkla geri çevrildiğini ifade etmiştir. Bu durum, mevcut yapının yeniden üretilmesini sağlayarak bedavacı etkileri kalıcılaştırmaktadır.

Nesiller Arası Geçiş Süreci teması kapsamında ise aile şirketlerinde nesilden nesile geçiş, mülkiyetin aktarımının yanı sıra sorumlulukların, karar alma yetkisinin, kültürel değerlerin ve liderlik uygulamalarının da aktarımı anlamına gelmektedir. Görüşmeler, bu geçişin çoğu durumda plansız, sistemsiz ve bireysel inisiyatiflere bağlı biçimde yürütüldüğünü göstermektedir. Katılımcıların çoğu, halefin belirlenmesi sürecinde ciddi bir planlama eksikliği yaşandığını ve bu durumun yönetsel belirsizlikleri artırdığını belirtmiştir. Halefiyetin genellikle sözlü beyanlara veya doğal gelişmelere bırakıldığı, kimin lider olacağına dair net bir plan yapılmadığı dile getirilmiştir. Bu belirsizlik hem şirket içi motivasyonu zedelemekte hem de kurumsallaşma ihtiyacını acil hale getirmektedir. Geçiş sürecine dair bir diğer önemli sorun, halefin yeterince hazırlanmamasıdır. Katılımcılar, halef olarak görülen bireylerin şirkete ne zaman, hangi sorumlulukla ve hangi düzeyde dahil olacaklarının belirsiz olduğunu ve bilgi aktarımının sistematik biçimde yürütülmediğini vurgulamıştır. Bu eksiklikler, yeni kuşağın etkin biçimde görev üstlenmesini zorlaştırmakta ve rol karmaşası yaratmaktadır. Buna ek olarak, devri geciktirme davranışı birçok katılımcı tarafından ortak bir problem olarak tanımlanmıştır. Kurucu nesillerin çoğu, yönetimi devretme konusunda gönülsüz davranmakta, kontrolü bırakmamakta ve karar alma süreçlerini merkezileştirmeye devam etmektedir. Bu durum yalnızca genç neslin karar alma motivasyonunu düşürmekle kalmayıp aile içi çatışmalara ve duygusal kopuşlara da zemin hazırlamaktadır.

Nesilden nesile geçiş sürecinin yönetsel, kültürel ve iletişimsel bir çatışma alanı olduğu görüşmelerde net şekilde ortaya çıkmıştır. Farklı nesiller arasında teknoloji kullanımı, yönetim

anlayışı ve iş etiği gibi konularda ciddi farklar bulunduğu görülmektedir. Bazı katılımcılar, yeni neslin süreçten uzak kaldığını ve bunun sadece bireysel ilgisizlikten değil, aynı zamanda yapı eksikliğinden kaynaklandığını ifade etmiştir. Şirkete katılmak isteyen bireylerin ne zaman, nasıl ve hangi görevle sisteme dahil olacaklarına dair bir sistemin olmaması, yeni neslin motivasyonunu kırmakta ve sürece yabancılaşmalarına neden olmaktadır. Öte yandan, eski neslin direnci geçiş sürecini zorlaştıran bir başka faktör olarak öne çıkmaktadır. Genç nesillerin getirdiği yenilik önerileri çoğu zaman "saygısızlık" ya da "tecrübesizliğin ürünü" olarak değerlendirilmekte olup böylece yenilikçi yaklaşımların önü kesilmektedir. Katılımcılar, deneyim aktarımının yanında karar yetkisinin de zamanında devredilmesinin gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Bu çatışma, çoğu zaman doğrudan bir kriz şeklinde değil, sessiz bir geri çekilme, dışlanma ya da temsili katılım biçiminde ortaya çıkmaktadır. Genç neslin fikirlerinin dikkate alınmaması, onların süreçten uzaklaşmasına neden olmakta ve böylece geçiş süreci yalnızca sembolik bir görünüme bürünmektedir. Görüşmelerde dikkat çeken bir diğer bulgu, yetki devrinin yalnızca isim düzeyinde yapılmasıdır. Bazı aile şirketlerinde yeni nesle sembolik unvanlar verildiği, ancak karar alma yetkisinin fiilen önceki nesilde kaldığı ifade edilmiştir. Bu durum, yeni neslin kendini yetersiz, edilgen ya da dışlanmış hissetmesine neden olmakta ve aidiyet duygusunu zayıflatmaktadır. Benzer şekilde, rol karmaşası birçok katılımcı tarafından sıklıkla dile getirilmiştir. Görev ve sorumlulukların açık şekilde tanımlanmaması, farklı aile bireylerinin aynı konularda söz hakkı talep etmesine ve böylece iç çatışmaların artmasına yol açmaktadır. Özellikle kimsenin açık biçimde liderlik rolünü üstlenmemesi veya sınır çizmemesi, yönetimsel süreçlerin dağılmasına neden olmaktadır.

Sürdürülebilirlik temasına baktığımızda aile şirketlerinde sürdürülebilirlik, yalnızca finansal devamlılıkla sınırlı kalmayan, yönetsel istikrar, aile içi uyum, kurumsal kültürün aktarımı ve nesiller arası güven gibi çok katmanlı dinamikleri içeren bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan görüşmelerde, aile şirketlerinin uzun ömürlü olabilmesini engelleyen üç temel risk kategorisi öne çıkmaktadır: sürekli iç çatışmalar, sorumluluk almayan bireyler ve kurumsallaşma eksikliği. Özellikle karar alma süreçlerinde yaşanan uyuşmazlıklar, hak temelli fakat katkıdan uzak beklentiler ve sistemsiz yapıların yol açtığı belirsizlik, kurumsal işleyişi sekteye uğratmaktadır. Bu sorunlar örgütsel performans ile birlikte aile bağlarını da zedelemektedir. İç çatışmaların çoğu, rol belirsizliklerinden ve nesiller arası değer farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Sorumluluk almayan nesil, şirket içinde adalet algısını aşındırmakta olup çalışan ve katkı sunan bireylerde motivasyon kaybına neden olmaktadır.

Özellikle genç neslin pasifliği, sürdürülebilirlik açısından ciddi bir tehdit olarak görülmektedir. Bunun yanında, kurumsallaşma sürecindeki eksiklikler, şirketlerin yapısal istikrar kazanmasını engellemekte olup görev tanımlarının ve yetki dağılımının net olmaması işleyişi zayıflatmaktadır.

Öte yandan, aile şirketlerini ayakta tutan ve kriz dönemlerinde dirençli kılan bazı temel destekleyici unsurlar da görüşmelerde açıkça ortaya konmuştur. Bunlar arasında özellikle öne çıkan üç faktör; aile içi dayanışma, ortak değerler ve kriz zamanlarında birliktelik olmuştur. Kriz anlarında duygusal geçmişin ve aile bağlarının etkin biçimde devreye girmesi, şirketin içsel dayanıklılığını artırmakta ve ortak değerlere (dürüstlük, sadakat, emek) dayalı yönetim biçimleri ise aidiyet duygusunu pekiştirmektedir. Bu yönüyle aile şirketleri, dışsal dalgalanmalara karşı sosyal sermaye yoluyla direnç geliştirme potansiyeline sahiptir. Sürdürülebilirliği etkileyen önemli bir unsur da aile şirketlerinin dış desteklere olan yaklaşımıdır. Görüşmelerde, danışmanlık hizmetlerine, dış yöneticilere ve genel olarak dışsal rehberlik kaynaklarına karşı ciddi bir temkinlilik ve direnç gözlemlenmiştir. Bu temkinli duruşun ardında, kültürel uyumsuzluk, geçmiş olumsuz deneyimler, maliyet kaygısı ve "aile içinde çözülür" mantığı gibi sebepler yer almaktadır. Profesyonel danışmanların şirket yapısını yeterince analiz etmeden önerilerde bulunmaları, güven sorunu yaratmakta ve danışmanlığa karşı mesafeli duruşu beslemektedir. Dış yöneticiler ise, özellikle aidiyet eksikliği ve kısa vadeli çıkarlar nedeniyle, şirket içi dengeleri bozucu unsur olarak görülmektedir. Böylelikle, dışsal bilgi ve uzmanlık akışının önü kesilerek kurumsal gelişim sınırlanmaktadır.

Görüşmelerde, geleceğe yönelik planlama konusundaki eksiklik belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır. Halef hazırlığı çoğunlukla yapılandırılmamış, yeni nesile anlamlı roller açma konusunda sistemsizlik hakimdir. Özellikle yeni nesillerin şirkete uyumlanması, ya zorunlulukla ya da rastlantısal biçimde gerçekleşmekte olup bu da katılımın motivasyondan uzak bir zeminde gelişmesine yol açmaktadır. Bazı ailelerde halefiyet süreci rasyonel ölçütlerle kurgulanmaya çalışılırken, bazıları hala duygusal bağlar ya da soy bağı üzerinden ilerlemektedir. Yeni nesile rol açma konusunda olumlu örnekler bulunmakla birlikte, bu sürecin çoğunlukla kişisel ilişkiler üzerinden yürütüldüğü görülmektedir. Ayrıca, geleceğe dair belirsizlik birçok katılımcı için hem duygusal yük hem de stratejik bir risk oluşturmaktadır. Hedeflerin net olmayışı, yatırımların ertelenmesine, liderlik boşluklarına ve karar alma

süreçlerinde duraksamalara yol açmaktadır. Bu durumda, bazı ailelerin şirketi kapatma fikrini ciddi biçimde düşündükleri gözlemlenmiştir.

Bu araştırma, aile şirketlerinde sosyal kaytarma türlerinden biri olan bedavacı etkisinin, nesiller arası geçiş süreçleri ve sürdürülebilirlik bağlamında nasıl ortaya çıktığını anlamaya yönelik nitel bir çerçeve sunması bakımından yazına anlamlı katkılar sağlamaktadır. Mevcut yazında sosyal kaytarma olgusu sıklıkla deneysel veya anket temelli nicel çalışmalarla ele alınmış, bu olgunun mikro düzeyde grup dinamikleri (Latane ve ark., 1979; George, 1992) ya da bireysel performans üzerindeki etkileri (Karau ve Williams, 1993) incelenmiştir. Ancak, aile şirketleri gibi duygusal bağların, soy temelli aidiyetin ve güç paylaşımının iç içe geçtiği yapılarda bu tür etkilerin nasıl şekillendiğine dair nitel çalışmalar son derece sınırlıdır. Araştırma, Türkiye özelinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde, bedavacı etkisinin yalnızca iş yükü paylaşımına değil, aynı zamanda hak temelli beklentiler, aile içi adalet algısı, kurumsal yapı eksiklikleri, iletişim biçimleri ve danışmanlık yaklaşımlarına kadar uzanan çok katmanlı bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Böylelikle, bu çalışma, sosyal kaytarma olgusunun aynı zamanda örgütsel ve kültürel unsurlarla da ilişkilendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Ayrıca bu çalışma, bedavacı etkisinin yalnızca performans düşüklüğü veya işten kopuş gibi klasik çıktılarla sınırlı kalmadığını; nesiller arası geçiş sürecinde nesil çatışması, yetki devri problemleri, yönetimsel belirsizlikler ve sürdürülebilirlik riskleri gibi stratejik meselelerle iç içe geçtiğini göstermesi bakımından yazında benzersiz bir yer edinmektedir. Özellikle bedavacı etki ile nesilden nesile aktarım süreçleri arasında bağ kuran bu tür derinlemesine saha çalışmaları, yazında neredeyse hiç bulunmamaktadır. Çalışmanın yazına bir diğer katkısı, danışmanlık hizmetlerine yönelik aile şirketlerinin yaklaşımlarını nitel olarak analiz ederek, bu alandaki kültürel uyumsuzluk problemini detaylı şekilde ele almasıdır. Bu bağlamda, danışmanlık süreçlerinin başarısını etkileyen unsurların yalnızca içeriksel değil, aynı zamanda ilişkisel ve kültürel boyutlara dayalı olduğu vurgulanmakta, bu alandaki teorik yaklaşımlara yeni bir boyut kazandırılmaktadır. Buna ek olarak, bu çalışma, yalnızca sosyal kaytarma veya aile şirketleri alanına değil; aynı zamanda örgütsel davranış, kuşaklar arası liderlik devri, kurumsallaşma süreçleri ve örgüt içi danışmanlık hizmetleri gibi farklı disiplinlerin kesişim noktalarına da katkı sunmaktadır. Nitel veriyle desteklenen bu çok boyutlu yaklaşım, benzer yapıdaki örgütlerde yürütülecek yeni araştırmalara kavramsal zemin oluşturabilir niteliktedir.

Gerçekleştirilen bu çalışma ile aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini artırmak ve nesiller arası geçiş süreçlerini sağlıklı biçimde yürütebilmek için birtakım öneriler geliştirilmesi mümkün olmuştur. İlk olarak, şirkette görev ve sorumluluk dağılımının belirsiz olması, aile üyeleri arasında pasif rollerin ortaya çıkmasına ve bedavacı etkisinin artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, her aile üyesinin görev tanımının açık biçimde yazılı hale getirilmesi, sorumlulukların netleştirilmesi ve bu tanımların düzenli olarak gözden geçirilmesi önerilmektedir. Ayrıca, işe alım ve yükselme süreçlerinde liyakat temelli uygulamaların öncelenmesi, adalet algısını güçlendirecektir. Aile üyelerinin katkılarının görünür kılınabilmesi ve pasif rollerin önüne geçilebilmesi için, çalışan performansının objektif kriterlere dayalı olarak değerlendirilmesi de önem arz etmektedir. Performans değerlendirme sistemlerinin yalnızca aile dışı çalışanlara değil, aile üyelerine de uygulanması, şirket içinde adalet ve motivasyon duygusunu pekiştirecektir. Bu süreçte geri bildirim mekanizmalarının açık ve yapıcı bir dille işletilmesi gereklidir. Araştırma bulguları, iletişim kopukluklarının bedavacı etkisini artırdığını ve iş birliğini zayıflattığını göstermektedir. Bu nedenle, hem aile üyeleri arasında hem de yönetim kadrosuyla çalışanlar arasında açık, düzenli ve yapılandırılmış iletişim kanallarının kurulması elzemdir. Aile toplantıları, danışma kurulları ve açık kapı politikaları gibi uygulamalar, hem kuşaklar arası hem de yatay iletişimi destekleyebilir. Bununla birlikte, bedavacı etkisinin en fazla görüldüğü dönemlerden biri kuşak geçişleridir. Bu süreçlerin planlı, şeffaf ve katılımcı bir anlayışla yürütülmesi, yeni neslin şirkete olan bağlılığını artıracaktır. Halef seçiminin aile içi güç dengelerinden bağımsız, yetkinlik temelli yapılması, yeni kuşak bireylerde adalet algısının gelişmesini sağlar. Ayrıca halefin belirlenmesinde kapsayıcı aile anayasalarının oluşturulması, süreci daha sistematik hale getirebilir. Araştırmada birçok katılımcının danışmanlık süreçlerine karşı temkinli yaklaştığı görülmüştür. Bu temkinli tutumun temelinde, danışmanlık hizmetlerinin şirketin kültürel yapısını yeterince dikkate almaması yer almaktadır. Bu nedenle, dışarıdan sağlanan danışmanlık hizmetlerinin, şirketin büyüklüğü, aile yapısı, değerleri ve sektörel koşulları dikkate alınarak uyarlanması gerekmektedir. Danışmanlıkta kültürel adaptasyon, sürecin başarısı açısından kritik bir unsur olarak görülmelidir. Öte yandan, kriz dönemlerinde aile içi dayanışmanın artması, şirketin direnç gücünü ve sürdürülebilirliğini artırmaktadır. Bu dayanışmayı yapısal hale getirmek adına, aile içi kriz yönetim protokolleri oluşturulabilir. Bu protokollerin tüm üyelerce kabul görmesi ve uygulanabilir olması önemlidir. Diğer yandan, yeni nesil bireylerin şirkete hazırlıklı gelmeleri ve kendilerini bedavacı pozisyonunda hissetmemeleri için eğitim ve mentorluk

programları uygulanabilir. Özellikle üçüncü nesle geçişlerde, belirli roller için hazırlık süreçlerinin planlanması, hem bireylerin şirkete aidiyetini hem de katkılarını artıracaktır.

Bu araştırma ile elde edilen bulguların, bedavacı etkisinin aile şirketlerindeki yansımalarını nesiller arası geçiş süreci ve sürdürülebilirlik bağlamında derinlemesine ortaya koyduğu belirtilmiştir. Ancak çalışma yalnızca nitel verilere dayalı olup sınırlı sayıda katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, ileride yapılacak araştırmalarda daha geniş örneklemlerle karma yöntem kullanılarak hem nitel hem nicel verilerin bir arada analiz edilmesi önerilmektedir. Bu yaklaşımın, özellikle bedavacı etkisinin örgütsel bağlılık, iş doyumu, motivasyon ve performans üzerindeki etkilerini daha ölçülebilir şekilde inceleme imkanı sunacağı düşünülmektedir. Öte yandan bu çalışma, Türkiye bağlamında yürütülmüştür. Fakat aile yapılarının ve kültürel değerlerin ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği düşünüldüğünde, farklı coğrafi ve kültürel bağlamlarda gerçekleştirilecek karşılaştırmalı çalışmaların ilgili alana önemli katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, batı toplumlarında bireycilik temelli kurumsal yapılarla, doğu toplumlarında görülen kolektivist yapılar arasındaki farklılıkların bedavacı etkisini nasıl şekillendirdiği sorgulanabilir. Bu sayede kültürlerarası bir perspektif geliştirilmesi mümkün olabilir. Bununla birlikte, araştırma kapsamında danışmanlık hizmetlerine ilişkin ortaya konan bulgular, aile şirketlerinin dış desteklere karşı mesafeli tutumlarını ve bu süreçte yaşanan güven sorunlarını gözler önüne sermiştir. Bu doğrultuda gelecekte yapılacak çalışmalar, danışmanlık süreçlerinin etkililiğini deneysel olarak değerlendirmeye ve danışmanlık–aile şirketi etkileşimini analiz etmeye odaklanabilir. Özellikle danışmanlık hizmeti almış ve almamış şirketler arasında karşılaştırmalı çalışmalar yapılması, danışmanlık yaklaşımlarının kurumsallaşma üzerindeki somut etkilerini daha görünür kılacaktır. Ayrıca, bu araştırmada yalnızca aile üyelerinin görüşlerine başvurulmuştur. Ancak aile şirketlerinde bedavacı etkisinin aile dışı çalışanlar, danışmanlar veya yöneticiler gibi farklı paydaşlar tarafından nasıl algılandığına dair bilgi edinmek de büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle gelecekteki araştırmalarda çoklu perspektifli bir yaklaşım benimsenerek, farklı aktörlerin deneyim ve algılarına yer verilmelidir. Böylece örgüt içi dinamiklerin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılması mümkün olacaktır. Bedavacı etkisiyle doğrudan ilişkili olan kurumsallaşma düzeyi, aile anayasası gibi yapısal araçların varlığıyla da yakından bağlantılıdır. Bu noktada, aile anayasası uygulayan ve uygulamayan şirketlerin karşılaştırmalı olarak incelendiği çalışmalar, kurumsal yapıların bedavacı davranışları önlemedeki rolünü netleştirmeye katkı sağlayabilir. Benzer şekilde, görev tanımlarının varlığı, karar alma

süreçlerinin şeffaflığı ve performans değerlendirme sistemlerinin açıklığı gibi uygulamaların etkileri de ayrıca araştırılabilir. Son olarak, bedavacı etkisinin ve aile şirketlerindeki dönüşümün zaman içinde nasıl değiştiğini izlemek amacıyla boylamsal araştırmalar yapılması da bir diğer husus olarak önerilmektedir. Aynı şirketlerde belirli aralıklarla gerçekleştirilecek tekrar görüşmelerle, hem bedavacı davranışların evrimi hem de nesiller arası geçiş süreçlerinin başarısı analiz edilebilir. Bu tür çalışmalar kapsamında, sürdürülebilirliğe yönelik yapısal ve kültürel dönüşümün doğasının anlaşılmasına önemli katkılar sağlanabilir.

KAYNAKLAR

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Advances in Experimental Social Psychology, 2, 267-299.

Albanese, R., & Van Fleet, D. D. (1985). Rational behavior in groups: The free-riding tendency. Academy of Management Review, 10(2), 244-255.

Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. Journal of Finance, 58(3), 1301-1328.

Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. Family Business Review, 15(1), 45-58.

Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 13(2), 134-152.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. Personnel psychology, 44(1), 1-26.

Bartis, S., Szymanski, K., & Harkins, S. G. (1988). Evaluation and performance: A two-edged knife. Personality and Social Psychology Bulletin, 14(2), 242-251.

Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E., & Ilgen, D. R. (2003). Cooperation, competition, and team performance: Toward a contingency approach. Academy of Management Journal, 46(5), 572-590.

Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? Administrative Science Quarterly, 55(1), 82-113.

Bolin, A. U. (2002). The relationships among personality, process, and performance in interactive brainstorming groups. Northern Illinois University.

Bouchard, T. J. (1972). Training, motivation, and personality as determinants of the effectiveness of brainstorming groups and individuals. Journal of Applied Psychology, 56(4), 324.

Boyd, R., & Richerson, P. J. (1988). The evolution of cooperation. Journal of Theoretical Biology, 132(3), 337-356.

Boyd, R., & Richerson, P. J. (1992). Punishment allows the evolution of cooperation (or anything else) in sizable groups. Ethology and Sociobiology, 13(3), 171-195.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, 3(2), 77-101.

Brickner, M., Harkins, S., & Ostrom, T. (1986). The effects of personal involvement: Thought-provoking implications for social loafing. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 763-769.

Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. Family Business Review, 14(1), 37-48.

Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(3), 249-265.

Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1981). Attention and self-regulation: A control-theory approach to human behavior. Springer.

Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1998). On the self-regulation of behavior. Cambridge University Press.

Casson, M. (2000). The economics of family firms. Scandinavian Economic History Review, 48(1), 10-23.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(5), 555-576.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2011). Resilience of family firms: An introduction. Entrepreneurship Theory and Practice, 35(6), 1107-1119.

Chua, J.H.ve ark. (1999). "Defining The Family Business By Behavior", Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 23(4).

Comer, D. R. (1995). A model of social loafing in real work groups. Human relations, 48(6), 647-667.

Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. Personality and individual differences, 13(6), 653-665.

Creswell, J. W. (2013). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (3rd ed.). SAGE Publications.

Çatal, Ö., & Korkmaz, A. (2020). Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğini Etkileyen Başarı ve Başarısız Dinamikleri Üzerine Bir Alan Araştırması: Isparta ve Burdur Örneği. Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi, 2(2), 178-194.

Danes, S. M. (2006). Tensions within family business-owning couples over time. Stress and Health, 22(4), 249-263.

Danes, S. M., Stafford, K., & Loy, J. T. (2007). Family business sustainability: Balancing business, family, and community. Journal of Business Venturing, 22(3), 287-313.

Dashiell, J. F. (1935). Experimental studies of the influence of social situations on the behavior of individual human adults.

Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2021). Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multi-phase, multi-stakeholder review. Family Business Review, 34(1), 42-63.

Dawes, R. M. (2016). Social dilemmas, economic self-interest, and evolutionary theory. In Morality, Rationality and Efficiency (pp. 17-40). Routledge.

David D. Van Fleet (1985) Rational Behavior in Groups: The Free-Riding Tendency Article in Academy of Management Review. Arizona State University. April.

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

Davis, J. H. (1969). Group Performance Addison Wesley. Reading Mass.

Davis, J. (2018). How three circles changed the way we understand family business. Cambridge Institute for Family Enterprise.

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

Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Pearson, A. W. (2016). The effects of CEO paternalism on family firm succession planning. Family Business Review, 29(4), 372-391.

Delton, A. W., Krasnow, M. M., Cosmides, L., & Tooby, J. (2011). Evolution of fairness: Reconciling altruism and self-interest. Psychological Science, 22(7), 783-790.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). The SAGE handbook of qualitative research (5th ed.). SAGE Publications.

Doğan, A., Bozkurt, S., & Demir, R. (2012). Sosyal kaytarma davranişi ile algilanan görev görünürlüğü arasindaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştirma. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(24), 53-80.

Donaldson R.L. & Piezon S.L (2005). Online Groups And Socil Loafing: Understanding Student – Group Interaction. Online Journal Of Distance Learning Administration, 8(4).

Donnelly, R. G. (2004). The family business. Harvard Business Review, 42(4), 93-105.

Duh, M. (2015). Succession process: A chance for rebirth or failure of a family business? Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 28(1), 773-787.
Duval, S., & Wicklund, R. A. (1972). A theory of objective self-awareness. Academic Press.

Dyer, W. G. (1986). Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions. Jossey-Bass.

D'Angelo, A., Majocchi, A., & Buck, T. (2016). External managers, export intensity and financial performance in family SMEs: Evidence from Italy. International Business Review, 25(3), 612-620.

Earley, P. C. (1989). Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. Administrative science quarterly, 565-581.

Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. Journal of Business Venturing, 22(4), 545-565.

Eisenberg, E. M. (1983). "Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment", Human Communication Research, Vol.10, Iss.2, 1983.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. Academy of management review, 14(1), 57-74.

Family Firm Institute. (2016). Global data points on family businesses. Erişilen kaynak: https://www.ffi.org

Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Cooperation and punishment in public goods experiments. American Economic Review, 90(4), 980-994.

Gabelica, C., De Maeyer, S., & Schippers, M. C. (2022). Taking a free ride: How team learning affects social loafing. Journal of Educational Psychology, 114(4), 716.

Gagne, M., & Zuckerman, M. (1999). Performance and learning goal orientations as moderators of social loafing and social facilitation. Small Group Research, 30(5), 524-541.

Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. Family Business Review, 4(2), 181-190.

Geen, R. G. (1981). Social motivation. Annual Review of Psychology, 32(1), 377-410.

Geen, R. G. (1991). Social motivation. In Handbook of Social Psychology (pp. 317-348). Springer.

Geen, R. G., & Gange, J. J. (1977). Drive theory of social facilitation: Twelve years of theory and research. Psychological Bulletin, 84(6), 1267-1288.

George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. Academy of Management Journal, 35(1), 191-202.

Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Harvard Business Review Press.

Gervais, W. M., & Norenzayan, A. (2012). Reminders of secular authority reduce believers' distrust of atheists. Psychological Science, 23(5), 483-491.

Glesne, D., ve Pedersen, M. (2020). Strategic agility: adapting and renewing strategic direction: an exploratory case study (Master's thesis).Harkins, S. G. (1987). Social loafing and social facilitation. Journal of experimental social psychology, 23(1), 1-18.

Gómez-Mejía, L. R., Takács Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. Administrative Science Quarterly, 52(1), 106-137.

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

Habbershon, T. G., & Pistrui, J. (2002). Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth. Family Business Review, 15(3), 223-237.

Habbershon, T. G., Nordqvist, M., & Zellweger, T. M. (2010). Transgenerational entrepreneurship. In Transgenerational entrepreneurship. Edward Elgar Publishing.

Hall, D., & Buzwell, S. (2013). The problem of free-riding in group projects: Looking beyond social loafing as reason for non-contribution. Active Learning in Higher Education, 14(1), 37-49.

Handler, W. C. (1991). Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms. Journal of Small Business Management, 29(3), 21–32.

Handler, W. C. (1992). The succession experience of the next generation. Family Business Review, 5(3), 283-307.

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

Harkins, S. G. (1987). Social loafing and social facilitation. Journal of Experimental Social Psychology, 23(1), 1-18.

Harkins, S. G. (2006). Mere effort as the mediator of the evaluation-performance relationship. Journal of Personality and Social Psychology, 91(2), 202-215.

Harkins, S. G., & Jackson, J. M. (1985). The role of evaluation in eliminating social loafing. Personality and Social Psychology Bulletin, 11(4), 457-465.

Harkins, S. G., & Petty, R. E. (1982). The effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing. Journal of Personality and Social Psychology, 43(6), 1214-1229.

Harkins, S. G., & Szymanski, K. (1988). The role of self-evaluation in motivation and effort in group performance. Journal of Personality and Social Psychology, 54(4), 555-562.

Hechter, M. (1987). Principles of group solidarity. Berkeley: University of California Press.

Henningsen, D. D., Cruz, M. G., & Miller, M. L. (2000). Role of social loafing in predeliberation decision making. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice.

Hindriks, J., & Pancs, R. (2002). Free riding on altruism and group size. Journal of Public Economic Theory, 4(3), 335–346.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online readings in psychology and culture, 2(1), 8.

Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. Organizational dynamics, 16(4), 5-21.

Holmstrom, B. (1982). Moral hazard in teams. The Bell journal of economics, 324-340.

Huguet, P., Galvaing, M. P., Monteil, J. M., & Dumas, F. (1999). Social presence effects in the Stroop task: Further evidence for an attentional view of social facilitation. Journal of Personality and Social Psychology, 77(5), 1011-1025.

Ilgin, B. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde Duygusal Zekânın ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., & Peckham, V. (1974). The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance. Journal of experimental social psychology.

Jaffe, D. T., & Lane, S. H. (2004). Sustaining a family dynasty: Key issues facing complex multigenerational business-and investment-owning families. Family Business Review, 17(1), 81-98.

Jassawalla, A., Sashittal, H., & Sashittal, A. (2009). Students' perceptions of social loafing: Its antecedents and consequences in undergraduate business classroom teams. Academy of Management Learning & Education, 8(1), 42-54.

Jones, C., Makri, M., & Gomez-Mejia, L. R. (2017). Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded family-controlled firms. Strategic Management Journal, 38(10), 2045-2065.

Jones, G., Carney, M., & Gedajlovic, E. (2017). Corporate governance and family business performance. Journal of Business Ethics, 146(2), 259-277.

Kaplan, H., Hill, K., & Hurtado, A. M. (1990). Risk, foraging and food sharing among the Ache. In E. Cashdan (Ed.), Risk and uncertainty in tribal and peasant economies (pp. 107-144). Boulder, CO: Westview Press.

Karau, S. J., & Hart, J. W. (1998). Group cohesiveness and social loafing: Effects of a social interaction manipulation on individual motivation within groups. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 2(3), 185.

Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. Journal of Personality and Social Psychology, 65(4), 681-706.

Karau, S. J., & Williams, K. D. (1995). Social compensation: The effects of single-sex and mixed-sex cooperative groups on performance and motivation. Journal of Personality and Social Psychology, 69(1), 41-50.

Karau, S. J., & Williams, K. D. (2001). Understanding individual motivation in groups: The collective effort model. Advances in Experimental Social Psychology, 33, 131-176.

Kashima, Y., Yamaguchi, S., Kim, U., Choi, S. C., Gelfand, M. J., & Yuki, M. (1995). Culture, gender, and self: a perspective from individualism-collectivism research. Journal of personality and social psychology, 69(5), 925.

Kerr, N. L. (1983). Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. Journal of Personality and Social Psychology, 45(4), 819-828.

Kerr, N. L., & Bruun, S. E. (1983). Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects. Journal of Personality and Social Psychology, 44(1), 78-94.

Kichuk, S. L., & Wiesner, W. H. (1997). The big five personality factors and team performance: implications for selecting successful product design teams. Journal of Engineering and Technology management, 14(3-4), 195-221.

Kidwell, R. E., & Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. Academy of Management Review, 18(3), 429–456.

Kirchhoff, J.J., & Kirchhoff, B.A. (1987). Family Contributions to Productivity and Profitability in Small Business. Journal of Small Business Management, 25, 25.

Kiwia, B. S., Bengesi, K. M. K., & Ndyetabula, D. W. (2019). Succession planning in family-owned businesses in Tanzania: The importance of knowledge transfer. Journal of Family Business Management, 9(1), 50-69.

Kiwia, N. H., Bengesi, K. M., & Ndyetabula, D. W. (2019). Succession planning and sustainability of family-owned small and medium enterprises. Journal of Family Business Management, 9(3), 358-375.

Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, validation, and further implication for theory. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(3), 321–339.

Kravitz, D. A., & Martin, B. (1986). Ringelmann rediscovered: The original article. Journal of Personality and Social Psychology, 50(6), 936-941.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing (2nd ed.). SAGE Publications.

Lansberg, I. (1999). Succeeding generations: Realizing the dream of families in business. Harvard Business Press.

Latane, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. Journal of Personality and Social Psychology, 37(6), 822-832.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. Entrepreneurship Theory and Practice, 33(6), 1169-1191.

Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. Entrepreneurship Theory and Practice, 28(4), 305-328.

Lester, D., Parnell, J. (2006), “The Complete Life Cycle of A Family Business”, Journal of Applied Management And Entrepreneurship, Jul 2006.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. Journal of Management, 30(2), 285-304.

Longenecker, J. G., & Moore, C. W. (2004). Family business management: Concepts and practice. South-Western College Pub.

Longenecker, J. G., & Moore, C. W. (2004). Small business management: An entrepreneurial emphasis (12th ed.). South-Western College Pub.

Lu, C. (2024). The variance of the display regarding the free riders effect within collectivist and individualist individuals. Journal of Education, Humanities and Social Sciences, 26, 1008–1012.

Lombard, M., Snyder-Duch, J., & Bracken, C. C. (2002). Content analysis in mass communication: Assessment and reporting of intercoder reliability. Human communication research, 28(4), 587-604.

Lubatkin, M. H., Ling, Y., & Schulze, W. S. (2007). An organizational justice-based view of self-control and agency costs in family firms. Journal of Management Studies, 44(6), 955-971.

Lumpkin, G. T., Brigham, K. H., & Moss, T. W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. Entrepreneurship & regional development, 22(3-4), 241-264.

Lumpkin, G. T., & Brigham, K. H. (2011). Long-term orientation and intertemporal choice in family firms. Entrepreneurship Theory and Practice, 35(6), 1149-1169.

Mannheim, K. (1952). The sociological problem of generations. Essays on the Sociology of Knowledge, 163, 95.

Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. Academy of Management review, 11(3), 585-600.

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

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis : a methods sourcebook (Third edition). SAGE Publications, Inc.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses. Harvard Business School Press.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. Family Business Review, 19(1), 73-87.

Miller, D., Breton-Miller, I. L., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? Journal Of Corporate Finance 13 (5): 829–858.

Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. Journal of Business Venturing, 18(4), 513-531.

Mirrlees, J. A. (1999). The theory of moral hazard and unobservable behaviour: Part I. The Review of Economic Studies, 66(1), 3-21.

Mokhber, M., Ismail, W. K. W., Vakilbashi, A., Mahmud, R., & Randhawa, K. (2017). Succession planning and family business performance in SMEs. Journal of Small Business and Enterprise Development, 24(4), 791-811.

Mokhber, M., Tan, G. G., Rasid, S. Z. A., & Vakilbashi, A. (2017). Succession planning and family business performance in SMEs. Journal of Management Development, 36(3), 330-347.

Moustakas, C. (1994). Phenomenological research methods. SAGE Publications.

Morris, R., & Hayes, C. (1997). Small group work: Are group assignments a legitimate form of assessment. Learning through teaching, 229-233.

Mudrack, P. E. (1989). Defining group cohesiveness: A legacy of confusion?. Small group behavior, 20(1), 37-49.

Mullen, B. (1983). Operationalizing the effect of the group on the individual: A self-attention perspective. Journal of Experimental Social Psychology, 19(4), 295-322.

Mulvey, P. W., & Klein, H. J. (1998). The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal processes and group performance. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 74(1), 62-87.

Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. Family business review, 15(3), 205-222.

Olson, M. (1965). The logic of collective action: Public goods and the theory of groups. Harvard University Press.

Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K., & Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. Journal of Business Venturing, 18(5), 639-666.

Organ, D. W. (2014). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. In Organizational citizenship behavior and contextual performance (pp. 85-97). Psychology Press.

Paul, J. J., Winter, M., Miller, N. J., & Fitzgerald, M. A. (2003). Cross-institutional norms for timing and sequencing and the use of adjustment strategies in families affiliated with family-owned businesses. Marriage & family review, 35(1-2), 167-191.

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

Petty, R. E., Harkins, S. G., & Williams, K. D. (1980). The effects of group diffusion of cognitive effort on attitudes: An information-processing view. Journal of personality and social psychology, 38(1), 81.

Piezon, S. L. (2011). Social loafing and free riding in online learning groups (Doctoral dissertation, Florida State University).

Price, M. E., Cosmides, L., & Tooby, J. (2002). Punitive sentiment as an anti-free rider psychological device. Evolution and Human Behavior, 23(3), 203-231.

Robbins, T. L. (1995). Social loafing on cognitive tasks: An examination of the "sucker effect." Journal of Business and Psychology, 9(3), 337-342.

Ruël, G. C., Nauta, A., & Bastiaans, N. (2003). Free-riding and team performance in project education.

Sardeshmukh, S. R., & Corbett, A. C. (2011). The duality of internal and external development of successors: Opportunity recognition in family firms. Family Business Review, 24(2), 111-125.

Schell, S., Hiebl, M. R., & Richter, F. (2018). Successor selection in family firms: A review and research agenda. Review of Managerial Science, 12(2), 335-377.

Schnake, M. (1991). Equity in effort: A framework for understanding the social loafing effect. Journal of Business and Psychology, 6(2), 219-232.

Shapiro, S. P. (2005). Agency theory. Annu. Rev. Sociol., 31(1), 263-284.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. Family Business Review, 17(1), 1-36.

Sharma, P., & Dave, S. (2013). Predicting turnover in family firms: The role of successor commitment and relational trust. Family Business Review, 26(1), 56-75.

Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(1), 13-33.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. Family Business Review, 16(1), 1-15.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future. Family Business Review, 25(1), 5-15.

Sharma, S., & Dave, D. (2013). An empirical study on succession planning and its impact on family business in India. Journal of Family Business Strategy, 4(1), 60-71.

Sharma, J. P., Bajpai, N., & Holani, U. (2011). Organizational citizenship behavior in public and private sector and its impact on job satisfaction: A comparative study in Indian perspective. International Journal of Business and Management, 6(1), 67.

Shaw, M.E. (1981) Group Dynamics: The Psychology of.Small Group Behavior. New York: McGraw-Hill.

Shaw, D. M. (1960). Size of share in task and motivation in work groups. Sociometry.
Shepperd, J. A. (1993). Productivity loss in performance groups: A motivation analysis. Psychological Bulletin, 113(1), 67-81.

Sheppard, B. H., Lewicki, R. J., & Minton, J. W. (1992). Organizational justice: The search for fairness in the workplace. Lexington Books/Macmillan.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. Journal of Business Venturing, 18(4), 473–490.

Sığrı, Ü. (2018). Nitel araştırma yöntemleri. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Simms, A., & Nichols, T. (2014). Social loafing: A review of the literature. Journal of Business and Psychology, 29(2), 221-234.

Smith, J. A., & Osborn, M. (2008). Interpretative phenomenological analysis. In J. A. Smith (Ed.), Qualitative psychology: A practical guide to research methods (pp. 53-80). SAGE Publications.

Sonfield, M., Lussier, (2004), "First-, Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison", Family Business Review, Vol XVII, No 3, Sep. 2004.

Soylu, S. S. (2019). The Effect of Perceived Task Visibility and Leadership Style on Social Loafing (Doctoral dissertation, Marmara Universitesi (Turkey).

Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family businesses. Family business review, 12(3), 197-208.

Steiner, I. D. (1972). Group process and productivity. New York, NY: Academic Press.

Sugiyama, L. S. (2004). Illness, injury, and disability among Shiwiar forager-horticulturalists: Implications of health-risk buffering for the evolution of human life history. American Journal of Physical Anthropology, 123(4), 371-389.

Tan, H. H., & Tan, M. L. (2008). Organizational citizenship behavior and social loafing: The role of personality, motives, and contextual factors. The Journal of psychology, 142(1), 89.

Tooby, J., & Cosmides, L. (1988). The evolution of war and its cognitive foundations. Institute for Evolutionary Studies.

Tooby, J., Cosmides, L., & Price, M. E. (2006). Cognitive adaptations for n-person exchange: the evolutionary roots of organizational behavior. Managerial and Decision Economics, 27(2-3), 103-129.

Türkiye Aile İşletmeleri Derneği. (2014). TAİDER 2. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi Sunum Özetleri. Erişim kaynağı: https://www.taider.org.tr/images/kataloglar/2.Zirve-sunum-ozetleri-kitapcik.pdf, Erişim Tarihi: 15.09.2023.

Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. Journal of personality and social psychology, 57(5), 830.

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. Personality and social psychology review, 7(4), 349-361.

Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control, and management affect firm value? Journal of Financial Economics, 80(2), 385-417.

Vroom, V.H. (1964). Work and motivation. Wiley, New York.

Wageman, R., & Baker, G. (1997). Incentives and cooperation: The joint effects of task and reward interdependence on group performance. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 18(2), 139-158.

Ward, J. L. (1987). Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. Jossey-Bass.

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

Weldon, E., & Mustari, E. L. (1988). Felt dispensability in groups: The effects of group size on perceived dispensability and social loafing. Journal of Applied Social Psychology, 18(6), 525-541.

Westhead, P. (2003). Succession decision-making outcomes reported by private family companies. International Small Business Journal, 21(4), 369-395.

Wigfield, A., & Eccles, J. S. (2000). Expectancy-value theory of achievement motivation. Contemporary Educational Psychology, 25(1), 68-81.

Williams, K. D., & Karau, S. J. (1991). Social loafing and motivation in groups: A meta-analytic review and theoretical integration. Journal of Personality and Social Psychology, 61(5), 681–706.

Williams, K. D., & Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. Journal of Personality and Social Psychology, 61(4), 570-581.

Williams, K. D., Harkins, S. G., & Latane, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. Journal of Personality and Social Psychology, 40(3), 303-311.

Woodfield, P., & Husted, K. (2017). Intergenerational knowledge sharing in family firms: A catalyst for innovation capability. Journal of Family Business Strategy, 8(1), 13-25.

Yu, A., Lumpkin, G. T., Sorenson, R. L., & Brigham, K. H. (2012). The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. Family Business Review, 25(1), 33–57.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. Entrepreneurship Theory and Practice, 28(4), 363-381.

Zajonc, R. B. (1965). Social facilitation. Science, 149(3681), 269-274.

Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. Entrepreneurship Theory and Practice, 37(2), 229-248.

Zellweger, T., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2013). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship. Family Business Review, 25(2), 136-155.

Zhu, M. (2013). Perception of social loafing, conflict, and emotion in the process of group development. University of Minnesota.

Zhu, M., & Wang, H. (2019). Social loafing with group development. International Journal of Services, Economics and Management.

EKLER

EK 1: Mülakat Soruları

Sosyal Kaytarma Türlerinden Bedavacı Etkisinin (Free Rider Effect) Aile Şirketlerinin Nesilden Nesile Aktarılmasına Etkisi başlıklı tez çalışması kapsamında elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir.

TEZ MÜLAKAT SORULARI

1. Şirketinizi ne zaman ve nasıl kurdunuz, tarihçesinden bahseder misiniz?
2. Şirketinizi kaçıncı nesil temsil etmektedir/yönetmektedir ve şirket içinde aile üyelerinin rolleri nelerdir?
3. Şirketinizde aile üyesini hangi düzeyde işe başlatıyorsunuz? (Yönetici, çalışan vb.?
4. Şirketinizde aile üyeleri haftada kaç kere iş yerine gidiyor?
5. Şirketinizde aile üyeleri arasında "o, çalışmıyor" diyerek motivasyonu düşüp çalışmayan üyeler var mıdır?
6. Şirkette aktif görev alan aile üyelerinin şirket için eşit derecede çaba göstermediği durumlar var mıdır? Örnek verebilir misiniz?
7. Şirket için fazla çaba gösteren üyelerin, kendilerine göre daha az çaba gösteren üyelere yönelik yaklaşımları/tepkileri nasıldır?
8. Şirkette nesilden nesile bir aktarım yapıldı mı?

Evet ise;

- Kaçıncı nesilden bir sonraki nesile geçiş yaşandı?
- Aktarım nasıl gerçekleşti ve bu süreçte hangi zorluklarla karşılaştınız?
- Aktarım sürecinde, aile üyeleri arasında eşit görev ve sorumluluk alınmasıyla ilgili herhangi bir zorluk yaşandı mı?

Hayır ise ve şirket girişimci seviyesinde ise;

- Şirketin karar alma sürecinde pasif kalan/aktif olmayan aile üyeleri var mıdır?

- Şirketin büyüme ve gelişme aşamalarında, girişimcilik ruhunu ve yeniliği destekleme açısından isteksiz aile üyeleri var mıdır?

9. Şirketinizi bir sonraki nesile aktarmayı planlıyor musunuz?

Evet ise;

- Bu süreci nasıl yönetmeyi düşünüyorsunuz? Bir sonraki nesile aktarma planınız var mı?

Hayır ise;

- Şirketin geleceğini nasıl görüyorsunuz?

10. Şirketinizdeki kurumsallaşma süreci, aile üyeleri arasında eşit çaba sarf edilmesi ve ortak sorumlulukların paylaşılması konusunda nasıl bir rol oynamaktadır? Bu süreç, her üyenin adil bir şekilde katkıda bulunmasını teşvik etmede ne kadar etkilidir?

11. Şirketinizin geleceği ve nesilden nesile aktarımı açısından profesyonel danışmanlık sunan firmalardan destek alıyor musunuz? Şirketlere yönelik çalışan danışmanlık firmaları hakkında ne düşünüyorsunuz?