

TÜRKİYE

AĞUSTOS 2009 | NO: 08 | WWW.FORBES.COM.TR

Forbes

SERVETE GİDEN YOL

EMLAK RAPORU 2009

TURKUVAZ



08

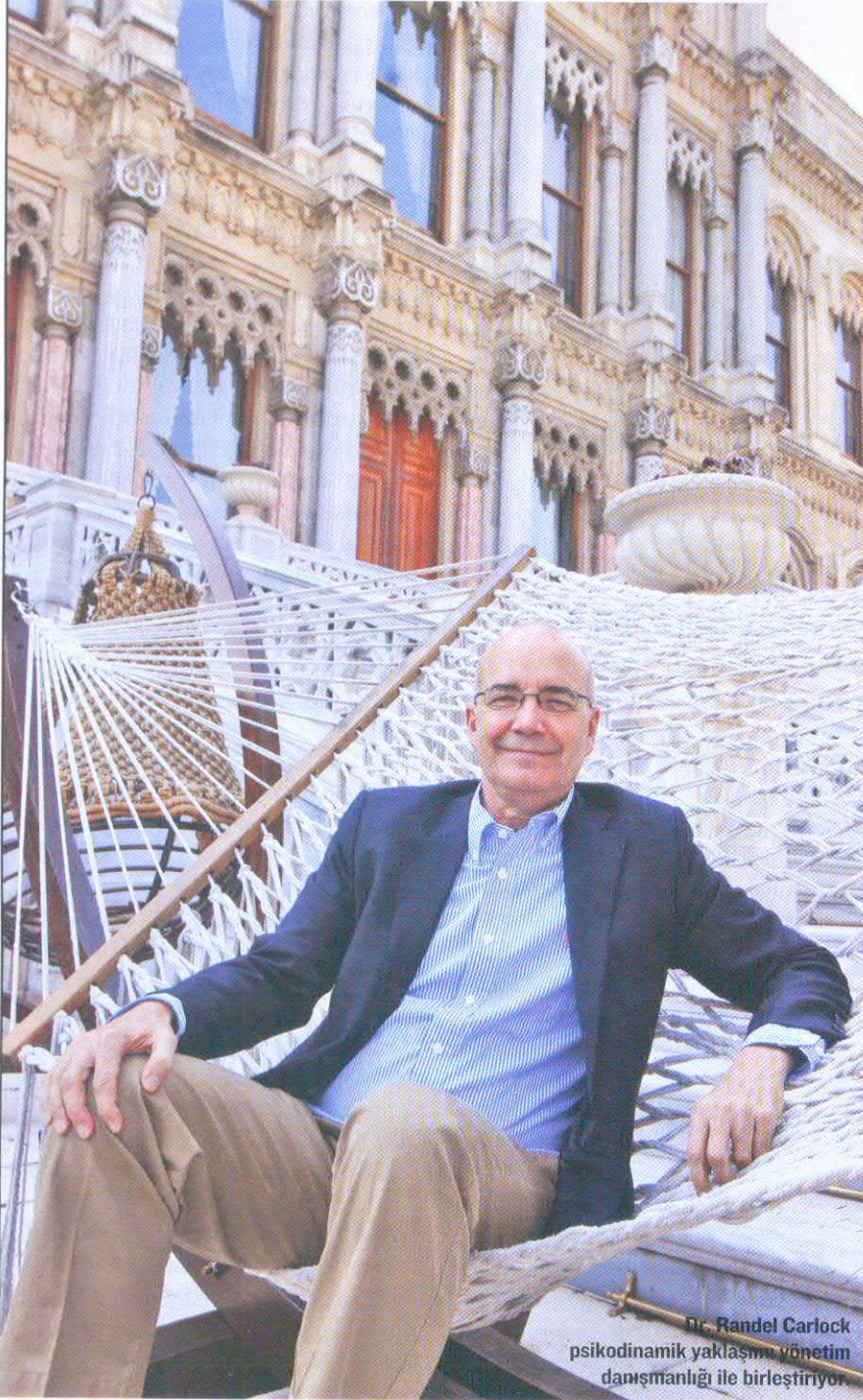
7 TL / KTC FİYATI 8,5 TL

ISSN 1306-0627



Aile Şirketleri Terapide

Üçüncü jenerasyona geçişte tarumar olan aile şirketlerinin imdadına psikodinamik yaklaşım yetişebilir mi? | Mehin Öner



Dr. Randal Carlock
psikodinamik yaklaşımı yönetim
danışmanlığı ile birleştiriyor.

SABANCI HOLDİNG YÖNETİM KURULU Başkanı Güler Sabancı mayısta Massachusetts Institute of Technology'de (MIT) yaptığı konuşmada gururluydu. MIT'in, "İnovasyon ve Liderlik" yüksek lisans programının öğrencileri salonu hınca hınç doldurmuştu. Güler Sabancı Türkiye'nin ikinci büyük özel şirketinin başındaki üçüncü kuşak olarak aile şirketi olmanın inceliklerini anlatıyordu. Üçüncü kuşak olarak görevi, kurumsallaşmaya geçiş sürecini şekillendirmek ve mükemmelleştirmekti. 2004'te amcası Sakıp Sabancı'nın vefatının ardından yönetimi devralmıştı. Yeni jenerasyon olarak aileyi 'hissedar' olarak tanımlamıştı, ailenin ve profesyonellerin rollerinin belirleyerek net bir yol haritası oluşturmuştu. Hatta bunun için "arama konferansları" düzenlemişti. Salon pür dikkat Güler Sabancı'yı dinliyordu. 14 milyar dolar gelire sahip bir yapının başındaki ismin en can alıcı sözleri ise en 'beylik' olanlardı belki de çünkü işi ıste bırakmak lazımdı: "Aile için doğru olan, iş için iyi olmayabilir ama iş için iyi olan kesinlikle aile için de iyidir. Aile işleri ile iş meselelerini birbirinden ayırmalıyız."

Türkiye'de şirketlerin yüzde 95 ila yüzde 98'i aileler tarafından yönetiliyor. Yani 211 milyar dolarlık ekonomik büyüklüğe sahip Türkiye aslında dev bir aile şirketi gibi. FORBES Türkiye'nin en Zengin 100 Türk araştırmasına göre Türkiye'nin en zengin 19 ailesi toplamda 30,9 milyar dolarlık servete yön veriyor. Hal böyle olunca da aile şirketleri mevzu, "yönetim kurullarına daha çok profesyonel alınsın" gibi artık klişe haline gelmeye başlamış yaklaşımlardan daha yenilikçi bir bakış gerektiriyor.

Uluslararası işletme ve yönetim okulu INSEAD'daki Uluslararası Aile İşletmeleri Merkezi'nin kurucusu Dr. Randal Carlock'a göre ihtiyaç duyulan nefes psikodinamik yaklaşımda: "Dünya ekonomik tarihinde başarısızlığa uğramış aile şirketlerini düşü-

nün. Çok çok azı iş bilmezlikten kaybolmuştur. Yüzde 90'ı aile bireylerinin bir arada çalışmamasından, karşılıklı iletişimsizliklerinden ve pazarlık yapamadıkları için batmıştır.” Carlock’a göre asıl mesele, açık ve doğru iletişim. Psikoterapist olarak eğitim görmüş olan Carlock hem aileyi hem de işletmeyi anlayacak bir sistem geliştirmiş. “Günün sonunda iş parayla, aile ise insanlarla ilgilidir” şeklinde konuşuyor. Aslında işlerin hiç de tahmin edildiği kadar karmaşık olmadığını vurguluyor ısrarla: “Yapmanız gereken aileyi daha profesyonel hale getirirken işinizi daha insanileştirmek.”

Carlock iki disiplini bir araya getiren bir yaklaşım oluşturmuş. Hem davranışsal problemleri hem de bireysel, kişiler arası ve aile ortamlarındaki davranışları belirleyen inanç sistemlerini inceliyor. Organizasyonların yapı ve sistemlerine odaklanan rasyonel aktör ekolünden daha insani ve duygusal bir bakış açısı ortaya koyuyor. Carlock “gelecekte danışmanların, kişileri incelemelerle birlikte fazlasıyla sadeleştirilmiş tek yönlü ve statik araçlar kullanıldığını” söylüyor. Kişiliklerdeki farklılıkların çoğu zaman hesaba katılmadığını, duygu, arzu, hayal, hırs, korku ve heyecanlarının oyunun dışında bırakıldığından dem vuruyor. Halbuki “rasyonel olamayan öğeler” kararları da aile şirketlerinin (ve hatta ailenin) geleceğini de yakından etkiliyor. Bir de maddiyatın diğer yüzü var ki o da, kurulmuş sistemin bireyler ve dolayısıyla aileler üzerindeki etkisi. Carlock bu unsurun da göz ardı edilemeyeceğinin altını çiziyor. Carlock bu yaklaşımla dünyanın farklı ülkelerinde danışmanlık veriyor. Büyük aile şirketlerine yerinde önerilerde bulunuyor. Birkaç gününü onlarla beraber geçiriyor, aileleri analiz edip neye ihtiyaç duyduklarını tespit ediyor. Bir defada, dünyanın farklı yerlerinde beşten fazla şirkete danışmanlık vermiyor.

Şu sıralar gizlilik anlaşması nedeniyle ismini açıklamasa da Türkiye’nin en büyük gruplarından birine danışmanlık yapıyor. Milyarlarca doları yöneten şirketlerin tepe yönetimiyle geçirilecek iki gün, aile içi çatışmaları çözmeye yeter mi? “Yeter” diyor büyük bir kararlılıkla; “Önemli olan neyin sorun teşkil ettiğini bulup ortaya koymak, gerisi çorap söküğü gibi gelir. Danışmanlık verdiğimiz insanlar milyarlarca dolarlık işler kurmuş son derece parlak insanlar. Doğru

geçirilmiş iki gün yeter de artar bile”. İlk iki günün ardından danışmanlarını öksüz bırakmıyor. Birkaç haftada bir ziyarete geliyor. Çorabın sökülüp sökülmediğini denetliyor. Senenin sonundaysa söz konusu şirketin iş planına tamamlayıcı özellikle oluşturulmuş bir aile planı ortaya çıkmış oluyor.

Dünyanın her yerinde sorunların aynı olduğunu; başa çıkma şekillerinin kültürel farklılıklar gösterdiğini belirtiyor Carlock. Jenerasyonlar arası geçişin aile şirketleri için yarattığı tehdit, sağır sultanın bile malumu. PwC’ye göre aile şirketlerinin sadece yüzde 6’sı, üçüncü jenerasyona geçişten sağ çıkıyor. Rakam moral bozucu mu geldi? Biraz daha ‘optimist’ bir veri sunalım: Boston merkezli aile danışmanlığı şirketi Family Firm Institute’a göre bu oran yüzde 13! Özellikle Ortadoğu’da, ekonomik olgunlaşma süreci gereği pek çok aile şirketi üçüncü jenerasyona geçiş aşamasında. Önümüzdeki 5 ila 10 sene içinde bölgede jenerasyon geçiş patlaması yaşanacak. Yani aile şirketleri danışmanlığı dünyada 150 milyar dolara yaklaşan yö-

“Evde küçük kardeşini azarlamaya alışmış ağabey bu tavrını işe taşıyor. Bu çok tehlikeli.”

netim ve iş danışmanlığı pazarının yükselen yıldızı olma yolunda.

Carlock “Girişimciler fabrikalar inşa etmekte, sıfırdan iş kurmakta süperdirler, buna bayılırlar” diyor: “Ancak bir organizasyon oluşturup potansiyel hissedarlarla çalışmak gibi konulara doğal olarak yabancıdır. Kurumsallaşma, yönetim, sürdürülebilirlik bambaşka konular. Jenerasyonların bunların ayırımına iyi varması gerekiyor.”

Her geçişin büyük bir kaybı da beraberinde getirdiğini hatırlatıyor: “Milyarlarca dolar gelir getiren bir işi kurmuşsunuz. Herkes sizi tanıyor. Koltuğunuzu kızıma ya da oğlunuza bıraktığınızda ne olur? Büyük bir kayıp! Bu hiç kolay değil.” İlk jenerasyonların “koltuk sevdasından” gereğinden fazla yaşlanmadan vazgeçmelerinin elzem olduğunun altını çiziyor. 80 yaşında işini bırakmış biriyle, 60 yaşında bırakmış biri arasında yeni nesillere aktaracağı enerji ve deneyim açısından kabul edilemez bir fark oluştuğunu belirtiyor.

İşin kurucusunun ikinci ve üçüncü nesillere oranla görece küçük ve sade bir olu-

şumu yönettiğini de, ilk nesli daha anlayışlı olmaya davet ederek ifade ediyor.

Aile şirketlerinin başarısında psikodinamik yaklaşımın öne çıkardığı diğer bir unsur da ev-iş ilişkisi. Carlock ailedeki alışkanlıkların ister istemez işe taşındığını bunun da profesyonel yaşam için önemli tehdit olduğunu vurguluyor. İş iştir, evi evde bırakmak lazım. “Evinde küçük kardeşini itip kakmaya alışmış büyük kardeş aynı eğilimi işte de gösterebilir” diyerek iki alanı ayırtmanın önemine değiniyor. Bu arada işte “baba”yla ve patronla yapılan kavganın, evde anneye taşınması da caiz değil.

Dünyanın en önemli finans yayınlarından Wall Street Journal’ın (WSJ) hikayesi Carlock’u derinden etkilemiş. Gazeteye 105 yıl boyunca sahip olan Bankroft Ailesi WSJ’yi, 2007’de 5 milyar dolara Rupert Murdoch’a sattı. İlk jenerasyon başlı mecraya o kadar aşık ki medyanın teknolojik gelişimlerine kulağını gözünü kapamıştı. Online olmayı gazeteciliğe hakaret olarak algılayan yaşlılar meclisi, yeni jenerasyonun uyarı ve taleplerini de itinayla susturmuştu.

Ancak medyadaki teknolojik devrimin karşısında dayanamadı. Satıştan sonra ailenin ileri gelenlerinden biri, “Eğer bu süreci doğru yönetebilseydik gazetenin değeri 5 değil 50 milyar dolar olurdu” diye sitem ve pişmanlık dolu bir mektup attı herkese. Ki son toplamda teknolojik gelişimden fersah fersah kaçırdıkları markaları, bugün online yapılanmasından en güçlü yayınlardan biri haline geldi. Carlock, Bankroft Ailesi’nden bahsederken insani iletişim ve yenilikçiliğin aile şirketlerinin mutlak gerekliliği olduğunu söylüyor. WSJ’nin ilk başlarda “komik renkli gazeteden başka bir şey olmayan” Financial Times tarafından nasıl gölgede bırakıldığını hatırlatıyor. (FT, 2007’de WSJ satış sırasında Murdoch’a rakip olmuştu)

Aslında bu tabloya bir adım geriden bakınca aile işini kurtarmak için kaç tane profesyonel ya da “dışarıdan” yönetici getirdiğinin bir önemi kalmıyor. Zira yönetim kurlarındaki ‘bağımsız profesyonellerin’ sayısı ne olursa olsun aile bireyleri kendi içinde huzuru yakalayamamışsa süreklilik ve kurumsallaşma bir türlü sağlanamıyor. **F**