

nün. Çok çok azı iş bilmezlikten kaybolmuş-  
tur. Yüzde 90'ı aile bireylerinin bir arada ça-  
lışamamasından, karşılıklı iletişimsizliklerin-  
den ve pazarlık yapamadıkları için  
batmıştır.” Carlock’a göre asıl mesele, açık  
ve doğru iletişim. Psikoterapist olarak eği-  
tim görmüş olan Carlock hem aileyi hem de  
işletmeyi anlayacak bir sistem geliştirmiş.  
“Günün sonunda iş parayla, aile ise insanlar-  
la ilgilidir” şeklinde konuşuyor. Aslında işle-  
rin hiç de tahmin edildiği kadar karmaşık  
olmadığını vurguluyor ısrarla: “Yapmanız  
gereken aileyi daha profesyonel hale getirir-  
ken 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. Organizasyon-  
ların yapı ve sistemlerine odaklanan rasyonel  
aktör ekolünden daha insani ve duygusal bir  
bakış açısı ortaya koyuyor. Carlock “gele-  
neksel danışmanların, kişileri inceleseler bile  
le fazlasıyla sadeleştirilmiş tek yönlü ve sta-  
tik araçlar kullanıldığını” söylüyor.  
Kişiliklerdeki farklılıkların çoğu  
zaman hesaba katılmadığını, duygu, arzu, hayal, hırs, korku  
ve heyecanlarının oyunun dışın-  
da bırakıldığından dem vur-  
yor. Halbuki “rasyonel olamayan öğeler” ka-  
rarları da aile şirketlerinin (ve hatta ailenin)  
geleceğini de yakından etkiliyor. Bir de ma-  
dalyonun diğer yüzü var ki o da, kurulmuş  
sistemin bireyler ve dolayısıyla aileler üze-  
rindeki etkisi. Carlock bu unsurun da göz  
ardı edilemeyeceğinin altını çiziyor. Carlock  
bu yaklaşımla dünyanın farklı ülkelerinde  
danışmanlık veriyor. Büyük aile şirketlerine  
yüründe önerilerde bulunuyor. Birkaç günü  
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 is-  
mini açıklamasa da Türkiye’nin en büyük  
gruplarından birine danışmanlık yapıyor.  
Milyarlarca doları yöneten şirketlerin tepe  
yönetimiyle geçirilecek iki gün, aile içi çatış-  
maları çözmeye yeter mi? “Yeter” diyor bü-  
yük bir kararlılıkla; “Önemli olan neyin so-  
run 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 bırak-  
mıyor. 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 ma-  
lumu. PwC’ye göre aile şirketlerinin sade-  
ce yüzde 6’sı, üçüncü jenerasyona geçiş-  
ten sağ çıkıyor. Rakam moral bozucu mu  
geldi? Biraz daha ‘optimist’ bir veri suna-  
lım: Boston merkezli aile danışmanlığı şir-  
keti Family Firm Institute’a göre bu oran  
yüzde 13! Özellikle Ortadoğu’da, ekono-  
mik olgunlaşma süreci gereği pek çok aile  
şirketi üçüncü jenerasyona geçiş aşama-  
sında. Önümüzdeki 5 ila 10 sene içinde  
bölgede jenerasyon geçiş patlaması yaşa-  
nacak. 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 yükse-  
len yıldızı olma yolunda.

Carlock “Girişimciler fabrikalar inşa et-  
mekte, sıfırdan iş kurmakta süperdirler, bu-  
na bayılırlar” diyor: “Ancak bir organizas-  
yon oluşturup potansiyel hissedarlarla  
çalışmak gibi konulara doğal olarak yaban-  
cıldır. Kurumsallaşma, yönetim, sürdür-  
ülebilirlik bambaşka konular. Jenerasyonla-  
rın bunların ayırımına iyi varması gerekiyor.”

Her geçişin büyük bir kaybı da berabe-  
rinde getirdiğini hatırlatıyor: “Milyarlarca  
dolar gelir getiren bir işi kurmuşsunuz. Her-  
kes sizi tanıyor. Koltuğunuzu kızınıza ya da  
oğlunuza bıraktığınızda ne olur? Büyük bir  
kayıp! Bu hiç kolay değil.” İlk jenerasyonla-  
rın “koltuk sevdasından” gereğinden fazla  
yaşlanmadan vazgeçmelerinin elzem oldu-  
ğunun altını çiziyor. 80 yaşında işini bırak-  
mış biriyle, 60 yaşında bırakmış biri arasın-  
da yeni nesillere aktaracağı enerji ve deneyim  
açısından kabul edilemez bir fark oluştu-  
ğunu belirtiyor.

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

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

Aile şirketlerinin başarısında psikodina-  
mik yaklaşımın öne çıkardığı diğer bir unsur  
da ev-iş ilişkisi. Carlock ailedeki alışkanlıkların  
ister istemez işe taşındığını bunun da  
profesyonel yaşam için önemli tehdit oldu-  
ğunu vurguluyor. İş işte, evi evde bırakmak  
lazım. “Evinde küçük kardeşini itip kakma-  
ya alışmış büyük kardeş aynı eğilimi işte de  
gösterebiliyor” diyerek iki alanı ayırtırma-  
nın önemine değiniyor. Bu arada işte “ba-  
ba”yla ve patronla yapılan kavganın, evde  
anneye taşınması da caiz değil.

Dünyanın en önemli finans yayınların-  
dan 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 basılı mecra-  
ya o kadar aşık ki medyanın teknolojik ge-  
lişimlerine kulağını gözünü kapamıştı. On-  
line olmayı gazeteciliğe hakaret olarak  
algılayan yaşlılar meclisi, yeni jenerasyonun  
uyarı ve taleplerini de itinayla susturmuştu.

Ancak medyadaki teknolojik devrimin kar-  
şısında dayanamadı. Satıştan sonra ailenin  
ileri gelenlerinden biri, “Eğer bu süreci doğ-  
ru yönetebilseydik gazetenin değeri 5 değil  
50 milyar dolar olurdu” diye sitem ve piş-  
manlık dolu bir mektup attı herkese. Ki son  
toplamda teknolojik gelişimden fersah fer-  
sah kaçırdıkları markaları, bugün online ya-  
pılanması en güçlü yayınlardan biri haline  
geldi. Carlock, Bankroft Ailesi’nden bahse-  
derken insani iletişim ve yenilikçiliğin aile  
şirketlerinin mutlak gerekliliği olduğunu  
söylüyor. WSJ’nin ilk başlarda “komik renk-  
li gazeteden başka bir şey olmayan” Finan-  
cial Times tarafından nasıl gölgede bırakıldı-  
ğını hatırlatıyor. (FT, 2007’de WSJ satış  
sırasında Murdoch’a rakip olmuştu)

Ashnda bu tabloya bir adım geriden ba-  
kınca aile işini kurtarmak için kaç tane pro-  
fesyonel ya da “dışardan” yönetici getirdiği-  
nizin bir önemi kalmıyor. Zira yönetim  
kurullarındaki ‘bağımsız profesyonellerin’ sa-  
yısı ne olursa olsun aile bireyleri kendi için-  
de huzuru yakalayamamışsa süreklilik ve  
kurumsallaşma bir türlü sağlanamıyor. **F**